استراتيجية التعامل
مع الأزمات والكوارث

الدكتور

عصام عبد اللطيف

أستاذ اقتصاد إسلامي واستشاري تدريب وتنمية بشرية

عضو جمعية إدارة الأعمال العربية

نيو لينك الدولية للنشر والتدريب

حقوق النشر

استراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث

الدكتور/ عصام عبد اللطيف

رقم الإيداع: 1970/ 2015

الترقيم الدولي: I.S.B.N:

978-977-6494-14-5

طبعة 2016

يُطلب من:

نيو لينك الدولية للنشر والتدريب

Newlink_eg@hotmail.com

info@newlink2013.com

موبايل: 01111184877

المحتويات

مُقدِّمة

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين وجعل منهم الذكر والأنثى الغني والفقير وجعلهم شعوبًا وقبائل ليتعارفوا . إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع أن يعيش بمفرده بمنأى عن الناس إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر ويؤثر في الآخرين ولعل هذه هي البداية لتكوين الموارد البشرية حيث إذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي ابتداءًا بالأسرة نلاحظ أن الوالدين يمثلون الإدارة والأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شئونهم ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة أكبر منها تمثلت بالعائلة والقبيلة ومن ثم المجتمع بتكتلاته ومؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية تعاملت وتفاعلت مع هذا العنصر وركزت عليه بصورته العلمية وبحثت العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته وأعماله في بيئة العمل حيث توالت النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري وتكوين تركيبه في المنظمات.

ومن هنا فإن إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرًا في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللأزمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكنها أن تساهم وبقوة في

تحقيق أهداف وربح للمنظمة وكذلك في رقي المجتمع الذي يأخذ بها ويضعها نصب عينيه .

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتوقَع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

وتعددت فروع الموارد البشرية ووظائفها فنرى أثرها واضح في البيع والتسويق وإدارة الذات ومهارات الاتصال وإدارة الجودة والمؤسسات بكافة أنواعها وإدارة المخاطر ووضع الخطط الحالية والمستقبلية للتطوير والتحديث وغيرها الكثير والكثير من فروع إدارة الموارد البشرية وهذا ما سنتعرف عليه في هذا الكتاب.



إن المفهوم العلمي لأي مجال من المجالات يتطلب في البداية الرجوع إلى تاريخ هذا المجال ومعرفة طبيعته وأصله، ومن هذا المنطلق، نجد هناك خلطاً وغموضاً في مفهوم إدارة الأزمات (Crisis management Understanding of)، وقد قام الباحثون والمتخصصون وأصحاب الخبرات والتجارب في إدارة الأزمات بعدة دراسات علمية وعملية يحاولون كشف وتوضيح المعاني المفيدة التي تشرح وتبين مفهوم كلمة (الأزمات) مع تحديد الخطوط العريضة المتبعة في تطبيقها، ولكن الهدف من إدارة الأزمات هو تقديم المساعدات الأمنية الطارئة من أجل مكافحة الجريمة والمصائب غير المتوقعة مع تقليل الخسائر والأضرار التي تصيب المجتمع، وتعتبر هذه الإدارة جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات وعمليات الاستقرار الأمن الوطني للدولة، حيث إنها تتكون من مجموعة إداريين مدربين تدريباً خاصاً، ويملكون فن المهارات والتكتيكات العالية الأمنية، ولديهم القدرات العلمية والعملية في مجالات مكافحة الأزمات ووضع الخطط والاستعدادات الأمنية لمواجهتها بالطرق الحديثة والتعامل بأسلوب علمي مع جميع حالات الطوارئ والأحداث التي تقع ضد المصالح العامة أو الخاصة.

فالسؤال هنا يطرح نفسه: ما هو المقصود بالأزمات؟

فنجد أن مفهوم (الأزمة) على المستوى الفرد أو المواطن العادي الذي يعيش في المجتمع بأنها في مفهومه الشخصي هي مشكلة شخصية يكون تأثيرها على حالته النفسية أو في وضعه المالي، أو حالته الصحية أو مشاكل تحدث في حياته الزوجية أو صعوبات في بيئة العمل الوظيفي.

فنجد في هذه الحالات أو الأزمات يلجأ هذا الفرد لحل أزماته بواسطة البحث عن قرض مالي أو طلب الإسعافات الطبية من قسم الطوارئ

(Emergency Department) بالمستشفيات أو طلب المساعدة من الطبيب النفسي لحل أزمته، أو استخدام شرعية الطلاق المتعارف عليه في الشريعة الإسلامية للتخلص من المشاكل العائلية أو تقديم استقالته الوظيفية للخروج من العمل.نحن نسمع دائماً عبارة يرددها بعض الأشخاص الذين يعانون من الأزمات في حياتهم مثال على ذلك (أنا والله أمر بأزمة..... وأبحث عن العلاج أو الحل السريع لمواجهتها)، ففي هذه الحالة تكون الأزمة فردية من صنع الشخص من خلال تجاربه وخبراته في الحياة الاجتماعية التي يعيش فيها.

ولكن من النواحي العملية البحتة، نجد هناك العديد من النظريات العلمية والدراسات والبحوث التطبيقية والتعريفات المختلفة الأبعاد للأزمات - -، فمنهم من قال عن الأزمات - إنها الصراعات والتوتر الاجتماعي والإداري والسياسي المفاجئ الذي يصيب الهيئات والمؤسسات العامة الحكومية، أو المؤسسات الخاصة التجارية والصناعية في المجتمع.

أما القواميس الإنجليزية نجد أن قاموس ويستر (Waster Dictionary) عرف الأزمة على أنها زمن حاسم أو زمن خطر عظيم ستقرر نتائجه ما إذا كان ستتبعه عواقب سيئة كالأزمة المالية أو الاقتصادية (1977م - صفحة 275). ولكن قاموس أمريكا هيرتيج The American Heritage Dictionary))وضع الأزمة بأنها وقت أو قرار حاسم أو حالة غير مستقرة تشمل تغيراً حاسماً متوقعاً، كما في الشؤون السياسية، أو المشاكل الدولية، أو الشؤون الاقتصادية. (1982م - صفحة 340)، ولكن قاموس (Longman New Universal Dictionary) عرّف الأزمة بأنها هجوم مؤلم مفاجئ وغير متوقع، تتميز بالخطر خاصة في الشؤون السياسية أو الاقتصادية. (1982م - صفحة 232).

ولكن كلمة (أزمة) هي كلمة عامة ومعروفة في الوسط الاجتماعي بأنها مشكلة يثير استخدامها في كثير من المجالات والنقاشات الحادة حول تحديد مفهوم معين أو اتجاه معين في القضايا العامة أو الخاصة، قد تكون سياسية أو اقتصادية أو عسكرية أو اجتماعية. والمقصود بفكرة (أزمة) هنا - هي المشاكل أو الأحداث التي تحدث في المجتمع وتزعزع استقرار الأمن الوطني للدولة وغير المتوقع حدوثها، ومن الصعب السيطرة عليها قبل حدوثها.وقد صنف العلماء والمتخصصون الأزمات إلى عدة أنواع منها أزمات كوارث (Disasters Natural) طبيعية غير مستهدفة أو غير متعمدة مثل: الفيضانات التي تسببها الأمطار الغزيرة - الزلازل - الرياح والعواصف - الثلوج - الحريق - البراكين - الجفاف من قلة المياه - أو انتشار مرض معد في المجتمع)، ولكن هناك أزمات مستهدفة ومتعمدة، وتعتبر من صنع البشر - بمعنى آخر فعل فاعل مثل المظاهرات السياسية، أو الإرهاب (Terrorism) بهدف زعزعة أمن الدولة وقتل الأبرياء من الأطفال والنساء وحجز الرهائن وتدمير المنشآت العسكرية والمدنية مثل المطارات المدنية ومراكز التسوق والمجمعات التجارية والسكنية ومقر البعثات الدبلوماسية والتخريب والتفجير والهجوم على المصالح الأجنية والمحلية، أو الهجوم العسكري أو الانهيار الاقتصادي، أو الشغب والفساد الإداري الاجتماعي في المؤسسات العامة للدولة أو الخاصة، أو دخول مواد غذائية أو أدوية سامة غير صالحة للاستعمال أو تجارة المخدرات التي أصبحت السم القاتل الخفي في المجتمعات. جميع هذه الأعمال والنشاطات الإجرامية تؤدي إلى الفساد الاجتماعي .

التخطيط الاستراتيجي للأزمات و الخطة الاستراتيجية للكوارث :

التخطيط الاستراتيجي للأزمات و الخطة الاستراتيجية للكوارث: هي مجموعة من الترتيبات والتنظيمات والاستعدادات المتفق عليها للتعامل مع الكوارث قبل وقوعها وفي أثناء حدوثها وبعدها . ويمكن تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي للطوارئ على المؤسسات والمنظمات وخاصة الصحية منها :

متطلبات التخطيط للكوارث :

1. الإدراك والاقتناع بوجود المخاطر
2. إدراك المؤسسات والمجتمعات وصانعي القرار بأهمية إدارة الأزمات الكوارث ووضع خطة الطوارئ.
3. ضمان تطبيق الخطة بقوانين مسنَة لذلك
4. تحديد جهة أو لجنة محددة مسئولة لوضع وتنفيذ عملية التخطيط.

التخطيط لإدارة الكوارث

تتكون عملية التخطيط لإدارة الكوارث من مجموعة من الخطوات للتعامل مع مختلفة الكوارث والأزمات:

خطوات إدارة الكوارث والأزمات:

1. سن القوانين والسياسات

2. تعريف المهمة

3. تشكيل فريق العمل

4. شرح المسؤوليات والإمكانيات وتحليل الموارد.

5. دراسات المخاطر وإمكانية وقوعها.

6. الوقاية من المخاطر

7. إعداد خطة التعامل والاستجابة.

8. التنفيذ والاستجابة.

9. التشافي أو استعادة النشاط أو إعادة الانتشار .

10. الرصد والمراقبة.

11. التقييم والمراجعة

12. التدريب والتعليم

سن القوانين والسياسات:

إن سن القوانين والسياسات عادة ما تكون من تخصص الجهة العليا في المنظمة ويعنى بالمسؤوليات المختلفة للمعنيين بإدارة الكوارث والسلطات المختلفة.

وتتميز السياسات والقوانين عادة بالأتي:

أ - أنها استراتيجية بطبيعتها

ب - تعتمد على تحقيق أهداف طويلة الأمد

ج - تحدد المسؤوليات المختلفة للوصول للغايات والأهداف

د - يمكن أن توصي بممارسات معينة أو محددة

هـ - يمكن أن تحدد معايير محددة لاتخاذ القرارات

أهمية هذه السياسات والقوانين تكمن في:

1. تحقيق الأهداف المشتركة
2. تجعل الأعمال والتصرفات قانونية وتحمي متخذيها من المساءلة
3. تضمن تنفيذ الممارسات والمسؤوليات المختلفة

ومن غير هذه القوانين والسياسات يكون هناك ضعف في التنفيذ والتنسيق وتضارب في التوجهات وضعف في النتائج بل أحياناً نتائج سلبية وبينما يكون سن القوانين والسياسات من القمة للقاعدة يكون تنفيذ الاستراتيجيات من القاعدة للقمة ولكن عند وضع القوانين يجب أخذ رأي ومشورة أصحاب الخبرة والذين سيقومون بتنفيذ هذه القوانين والسياسات . ومن شأن ذلك أن يضمن أن تكون السياسات والقوانين واقعية ويمكن تنفيذها وتكسب بذلك حماس وتأييد من سيقومون على تنفيذها عند وضع السياسات والقوانين يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي :

1. الحقوق الشخصية للأفراد
2. ثقافات المجتمعات والعادات والتقاليد
3. طبيعة المخاطر
4. قوانين أخرى موجودة لها علاقة بالأمر
5. مبادئ إدارة الكوارث

المجالات المطلوب وضع القوانين والسياسات لها في مجال إدارة الأزمات هي

1. أهداف إدارة الكوارث.
2. علاقتها بالتنمية المطردة والمستدامة.
3. مسؤولية و صلاحية المنظمات والمؤسسات المختلفة
4. الهيكل التنظيمي
5. الموارد الاقتصادية والتكاليف المالية
6. العلاقة مع المنظمات غير الحكومية وكذلك المنظمات الدولية والعلاقة مع الدول و المجتمعات الأخرى.

تعريف المهمة أو تعريف المشروع :

عند البدء بوضع خطة الطوارئ يجب تحديد المهمة وتحديد الأهداف ومجالات خطة الطوارئ

تشكيل فريق العمل :

إن تشكيل فريق العمل في غاية الأهمية للخطة الاستراتيجية ويجب الأخذ بعين الاعتبار عند اختيار فريق العمل ما يلي

1. اختيار الأعضاء ممن سيكون لهم دور في تنفيذ الخطة الاستراتيجية .
2. اختيار من لهم دراية بإدارة الكوارث واضطلاع بالمسؤوليات المختلفة للمنظمة
3. يجب أن يكونوا من ذوي المراكز وأصحاب القرار ويمكنهم أن يقوموا بتطبيق الخطة.

4. يجب أن يضم ممثلاً عن كل منظمة لها علاقة بإدارة الكوارث .

شرح المسؤوليات والإمكانيات وتحليل الموارد :

يجب التأكد من أن هناك شرحاً وافياً لكل منظمة في حالة حصول كارثة وكذلك مسؤولية كل فرد في المنظمة في التعامل معها . ومن المهم جداً أن تتطابق المهمات والمسؤوليات لكل فرد في أي منظمة مع مسؤولياته ومهماته في عمله اليومي بقدر الإمكان . وعند التحدث عن المسؤوليات من المهم أن يتم تحديد وتحليل إمكانيات المنشاة المعنية ويتم ذلك بالنظر في الأمور التالية:

1 -حصر الموارد المختلفة:

والمقصود بالموارد هنا أي شيء ذا قيمة في عملية الكوارث وهذا يشمل الطاقم البشري والتدريب والأجهزة والإمكانيات والموارد الاقتصادية . ومن المهم جداً تحديد الموارد المتوفرة والموارد غير المتوفرة حتى يتم تأمينها عبرا المنشاة المعنية.

إن تقييم الموارد مهم والمقصود بالموارد هنا أي شيء ذا قيمة في عملية الكوارث وهذا يشمل الطاقم البشري والتدريب والأجهزة والإمكانيات والموارد الاقتصادية .

ومن المهم جداً تحديد الموارد المتوفرة والموارد غير المتوفرة حتى يتم تأمينها عبرالمنشة المعنية .

إن تقييم الموارد من الأمور المهمة خاصة عند اللجوء لطلب المساعدة الخارجية من خارج المنظمة.

2 -قدرات المنشاة:

والمعني بذلك النظر في ما إذا كانت المنشاة لديها الموارد اللازمة لتقوم بالمهمات والمسؤوليات الواقعة تحت إطارها ، وكذلك قدرة المنشأة على العمل والتعامل مع الكوارث بشكل تلقائي وباستقلالية.

3 - تسخير الموارد:

والمعني بذلك القدرة على تسخير الموارد بسرعة فائقة في حالات الكوارث ووجود نظام لتفعيل هذه الموارد والاستمرارية في توفيرها.

4 - تحليل المخاطر والمشاكل المحتملة:

الهدف من ذلك هو التعرف على استراتيجية الوقاية من المخاطر والكوارث وكذلك إستراتجية التعامل مع الكوارث وكيفية الخروج منها بأسرع وقت ممكن وبأفضل طريقة ممكنة . ويتطلب ذلك:

- تحديد المخاطر وعواملها وأنواعها
- تحديد المشاكل المحتملة لكل حالة من حالات الطوارئ
- تحديد الأسباب
- تطوير استراتيجية الوقاية
- تطوير استراتيجية التعامل والخروج من الكوارث

ما هي الكوارث؟

الكارثة هي من الضرر البالغ في حياة مجتمع مما ينتج عنها خسائر بشرية ومدنية ومعنوية وبيئية واسعة تفوق قدرة المجتمع المتضرر على التكيف والتعامل معها مستعيناً بموارده الذاتية فقط وعليه فإن الزلازل والفيضانات

والأعاصير تصبح كوارث حين تؤثر بشكل سلبي وخطير على حياة البشر ومعيشتهم وممتلكاتهم,

أنواع الكوارث:

تصنف الكوارث بحسب سرعة وقوعها إلى كوارث سريعة الحدوث وكوارث بطيئة الحدوث كما إنها تصنف بحسب مصدرها فالكوارث التي تسببها الفيضانات والأمواج العاتية والزلازل والبراكين وموجات الجفاف تعتبر كوارث طبيعية إما الكوارث التي تحدث نتيجة نزاعات مسلحة أو اضطرابات سياسية أو حوادث صناعية أو كيميائية فهذه تعتبر كوارث من صنع الإنسان,

الاستعداد لمواجهة الكوارث: إن عملية الاستعداد والتدريب لمواجهة الكوارث هي عملية مستمرة يضطلع بها أبناء المجتمع المحلي بواسطة جمعياته الوطنية التي تأخذ على عاتقها زيادة كفاءة وفعالية وسائل الاستجابة السريعة للكوارث وجزء أساسي من عمل الهلال الأحمر المصرى هو إعداد السياسات والمعايير والخطط اللازمة للاستجابة للكوارث وتدريب فئات المجتمع عليها ,

الخطة الاستراتيجية للكوارث:

هي مجموعة من الترتيبات والتنظيمات والاستعدادات المتفق عليها للتعامل مع الكوارث قبل وقوعها وفي أثناء حدوثها وبعدها . ويمكن تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي للطوارئ على المؤسسات والمنظمات أو على الأحياء والمجتمعات وكذلك على المستوى الوطني بشكل عام.

متطلبات التخطيط للكوارث:

1. الإدراك والاقتناع بوجود المخاطر
2. إدراك المؤسسات والمجتمعات وصانعي القرار بأهمية إدارة الأزمات والكوارث ووضع خطة الطوارئ.
3. ضمان تطبيق الخطة بقوانين مسنَة لذلك.
4. تحديد جهة أو لجنة محددة مسئولة لوضع وتنفيذ عملية التخطيط.

متطلبـات إدارة الأزمات:

أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها:

سجل الأزمات Crisis Portfolio

يقول الحملاوي أنه لابد من وجود سجل للأزمات crisis portfolio توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المنظمة ويكون بمثابة ذاكرة للمنظمة.

فريق إدارة الأزمات team

تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون كما يقول الحملاوي تمثيلاً لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف. هذا وتعتبر طريقة فرق العمل كما أوضح الوكيل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة. والجدير بالذكر أنه في دراسة

لجبر بعنوان إدارة الأزمات: نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني أوضح جبر "إن المفهوم الياباني في معالجة الأزمة يقوم على أساس أن الأشخاص الأقربون للأزمة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها وعليه نرى معظم الشركات اليابانية تتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات. كما أن الشركات اليابانية تفضّل دائمًا استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات ويطلق على هذا النوع من هذه الاجتماعات بحلقات الجودة اليابانية والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات والمشاكل وكيفية تحليلها". لذا نرى أهمية تبني المنظمات لعملية اللامركزية عند تكوينها لفرق إدارة الأزمات.

التخطيط كمتطلب أساسي

تبني التخطيط كمتطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات. يقول الحملاوي أفعالنا ما هي إلا رد فعل وشتّان ما بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المُخطط له فمعظم الأزمات تتأزم لأنها أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط ويستطرد الحملاوي قائلاً إن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تنهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن. من خلال ما تقدم يتضح لنا أن التدريب على التخطيط للأزمات يُعد من المسلّمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافى عنصر المفاجآت المصاحب لها. أيضًا يتبين لنا أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعّال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة وفي ذلك أوضحت دراسة جبر التجربة اليابانية في هذا الشأن. أشار جبر

في دراسته إدارة الأزمات: نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني إلى كيفية معالجة الأزمات وفق نظام كانبانKANPAN الياباني. يوضح جبر ذلك بقوله "إن المفهوم الجوهري لنظام كانبان يقوم على أساس تحفيز الأزمة Stimulate the crisis وخلقها لكي يبقى الإداريون والعمّال دائمًا في حالة التأهب جاهزين لعمل ما بوسعهم سواء أكانت هناك أزمة حقيقية أم لا ، أي أنهم مستعدون على قدم وساق مفعمين بالنشاط والحيوية لمواجهة الاحتمالات غير المرغوبة. فقد تدرب المدراء على تخيل أسوأ أنواع الاحتمالات مثل تذبذب المبيعات، وانقطاع التجهيز بالمواد الأولية، إضراب العمال والحرائق. ويستطرد جبر قائلاً وهذا النوع من الأزمات قد يرتبط أو لا يرتبط بتهديد حقيقي، حيث يُلاحظ أن رد الفعل المتولد عن تحفيز الأزمة ما هو إلا رد فعل إيجابي ونادرًا ما يؤدي إلى مخاوف تؤثر على الإنتاج أو تقلل الرغبة في العمل لدى العاملين .

أيضًا في دراسة لدقامسة والأعرجي إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمّان الكبرى كشفت الدراسة عن "وجود خلل في نظام إدارة الأزمات في أمانة عمّان الكبرى، حيث وُجد هناك تباينًا في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحل النظام الخمس التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات وكانت توفر هذه العناصر بدرجة أعلى في المراحل التنفيذية والعلاجية (احتواء الأضرار واستعادة النشاط) منها في المراحل الوقائية والتخطيطية (الاستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات)، مما يعني أن جهود إدارة الأزمات في أمانة عمّان الكبرى هي جهود علاجية ورد فعل في معظم الأحيان لما يحدث من أزمات مختلفة وبدرجة أكبر من كونها جهودًا وقائية واستعدادية لما يمكن حدوثه

من الأزمات . وعزى دقامسة والأعرجي وجود هذا الخلل في هذه المنظمة ومعظم المنظمات العربية إلى الثقافة السائدة بأن إدارة الأزمات هي مجابهة الأزمة عند حدوثها وليس الاستعداد لها قبل حدوثها وبالتالي اندفاع الجميع للحل أثناء الأزمة على طريقة "نظام الفزعات" بحسب تعبير الباحثان. بعد استعراض ما تقدم نجد الاستنتاج الذي توصلا له دقامسة والأعرجي بخصوص غياب التخطيط والوقائية يجسد الواقع المقلق لدى معظم منظمات العالم العربي فلا وجود للفكر التنبؤي كما في الشركات اليابانية الذي يصيغ منظومة وقائية معتمدًا على الابتكار والحلول الجذرية ومستخدمًا الطرق العلمية كالسيناريو والمحاكاة ويكون هدفه تجاوز الأزمة أو التقليل من أخطارها على أقل تقدير.

وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة والسيناريو

استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة والسيناريو. فالسيناريو كما عرّفه حواش هو مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة وأيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعة. من خلال ما تقدم يتضح لنا أهمية السيناريو وكما أتضح لنا من دراسة جبر استخدام الشركات اليابانية للسيناريو من خلال تدريب موظفيها على تخيل أسوأ المواقف وهو ما يُعرف بأسوأ سيناريو.worst case scenario المحاكاة virtual reality وهي تقليد لظاهرة ما بهدف التفسير والتنبؤ بسلوكها أو هي أسلوب كمي يهدف إلى وصف النظام الحقيقي من خلال تطوير النموذج الذي يوضح كيف تتداخل العوامل المؤثرة في المشكلة وما هو تأثير تلك العوامل مع التركيز على الكيفية التي يمكن بها أن يقلد هذا النموذج حركة النظام الحقيقي. فيما

يتعلق بأهمية عنصر المحاكاة كمتطلب أساسي فعّال في إدارة الأزمات سوف يتضح لنا لاحقاً مدى فعاليته في التجربة الماليزية مع كوارث الحج وأثره في التقليص في عدد وفيات الحجاج الماليزيين.

نظام اتصالات داخلي وخارجي

أهمية وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعّال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر. ورد في مقال بعنوان مواجهة الأزمات والكوارث باستخدام نظم المعلومات الآتى " والجدير بالذكر أنه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشارًا واسعًا وسريعًا على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة السابقة، كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة. فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانيات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بمخاطر السيول، حيث تعتبر السيول وما يترتب عنها من أخطار من أهم مشاكل البيئة الطبيعية في الصحارى العربية بصفة خاصة".

تعقيبًا على المقال نرى أنه في الوقت الذي يتحدث فيه العلماء عن دور نظم المعلومات الجغرافية في التقليل من كوارث السيول عن طريق تنبؤها بأحوال الطقس وبالتالي تفادي الكوارث الطبيعية لدى المنظمات وعن وجود مراكز التنبؤ والإنذار التابعة للمنظمات ووجود نظام الاتصالات السلكية واللاسلكية الواسع النطاق الذي يسمح لجميع المنظمات بتبادل البيانات والمعلومات من الأرصاد الجوية والذي يضمن التأهب ونشر التوقعات والإنذارات في توقيت مناسب لتفادي الأزمات، في هذا الوقت نفسه تطالعنا صحيفة الوطن في عددها يوم 10 أبريل 2006 عن وفاة خمسة من المواطنين وعمال في شركة أسمنت تهامة من جراء السيول التي اجتاحت

المنطقة وأدت إلى قطع التيار الكهربائي وشبكات الاتصال الهاتفي سواء الثابت أو الجوال وتعطيل أجهزة الصرافة الآلية وانهيار العديد من الطرق وسقوط عدد من أعمدة الكهرباء واجتراف مزارع وأغنام في عدد من القرى والمحافظات. هذه السيول سنوية ولا وجود لعنصر المفاجأة بها إلا إننا لا نحرك ساكناً إلا عند حدوث الأزمة مما يعني غياب تطبيق التخطيط العلمي وغياب إخضاع الأزمة للمنهجية العلمية تمامًا.

أضف إلى ذلك التجربة اليابانية في النجاح والتغلب على أقسى أنواع الكوارث الطبيعية وهي الزلازل تثبت فعالية وأهمية إدارة الأزمات والكوارث. فاليابان تتغلب على الزلازل ونحن نعاني من سيول خطورتها ليست أخطر من الزلازل وبالتالي تعزيز الفجوة العلمية بيننا وبين الدول المتقدمة فلا مكان للتخطيط العلمي لإدارة الأزمات والكوارث في العالم العربي ولا مجال لإخضاع الأزمات للمنهجية العلمية أيضًا. أيضاً تطالعنا الصحف بعد كل فترة عن وفاة موظفين في شركة أرامكو بسبب تسرب غازات سامة مما يدل على غياب تبني إدارة الأزمات كخيار استراتيجي.

التنبؤ الوقائي

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبّاقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها. في دراسة للأعرجي بعنوان إدارة الأزمات بين (الوقائية والعلاجية): دراسة مسحية في المصارف الأردنية ثبت صحة فرضية هذه الدراسة القائلة بأن طبيعة ومستويات الجاهزية في المنظمة تجاه الأزمات تتناسب طرديًا مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة. ففي هذه الدراسة أثبت الأعرجي التناسب الطردي

بين الحل الوقائي للأزمات والقدرة على مواجهة الأزمات بمستوى جاهزية عال. أيضًا كانت من توصيات الدراسة الحاجة لبلورة وتنفيذ برامج توعوية وقائية وعلاجية وتدريب للعاملين في المصارف في مجال إدارة الأزمات على هذه البرامج. مثال ذلك مشكلة الجراد الأخيرة وأثره التدميري إنما يعكس تفادي الفكر التنبؤي تمامًا لدى المتعاملين والمتخصصين في المجال الزراعي ولو تطور الأمر بنفس الفكر المتعامل معه فسوف يصبح أزمة موسمية مثل أزمة رمي جمرات الحج. أيضًا أشارا دقامسة والأعرجي في دراستهما إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمّان الكبرى إلى أن النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل منها:

1. إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكّن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.
2. العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءًا هامًا من التخطيط الاستراتيجي.
3. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.
4. ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.
5. التأكيد على أهمية وجود نظام فعّال للإنذار المبكر.

والجدير بالذكر أن الدراسات الثلاث المُستشهد بها في هذه الورقة اشتركت في توصية وهي ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.

اساليب حل الأزمات والتعامل معها

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها، قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:

الطرق التقليد ية:

وأهم هذه الطرق:

- إنكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعتيم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وأن الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري. وأفضل مثال لها انكار التعرض للوباء أوأي مرض صحي وما إلى ذلك.
- كبت الأزمة: وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهونوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.
- إخماد الأزمة: وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الأزموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.
- بخس الأزمة: أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.

- تنفيس الأزمة: وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.
- تفريغ الأزمة: وحسب هذه الطريقة يتم ايجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيارالأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.

ويكون التفريغ على ثلاث مراحل:

أ. مرحلة الصدام: أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي أنشأتها.

ب. مرحلة وضع البدائل: وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام. وهذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البليارد.

ج. مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل: أي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من أصحاب الفرع الآخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لاجبارهم على قبول التفاوض ؟، ،

- عزل قوى الأزمة: يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.



الطـرق غيـر التقليديـة

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته وأهم هذه الطرق ما يلي، : -

- طريقة فرق العمل: وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل.

وهذه الطرق إما أن تكون طرق مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

- طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: وهي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري.وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

- طريقة الاحتواء: أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات،.

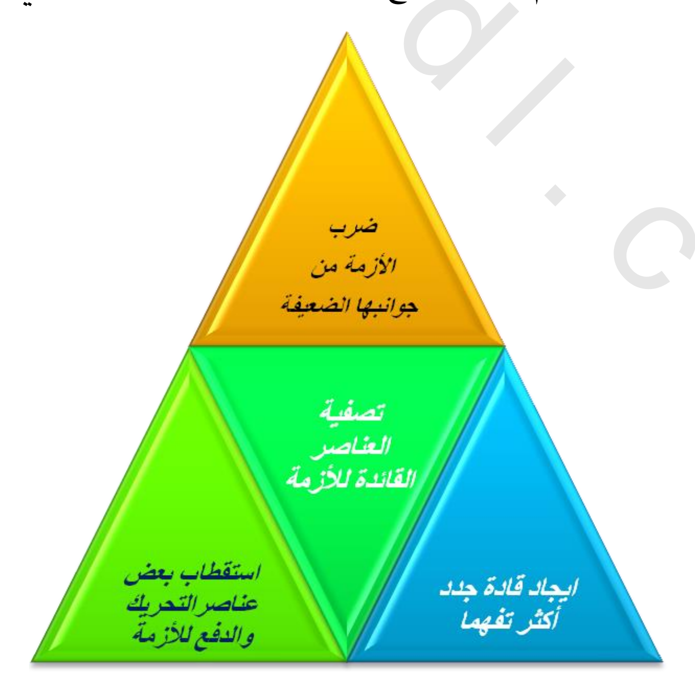
- طريقة تصعيد الأزمة: وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها: وهي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسياً اواجتماعياً أو دينياً أو اقتصادياً أو ثقافياً أو إدارياً وغيرها، ومهمة المدير هي افقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزموية ومن طرقها الشائعة هي:



طـريقـة تفتيت الأزمات

- هي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال ايجاد زعامات مفتعلة وايجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.
- طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل: وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكمن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:



- طريقة الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات، فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا.
- احتواء وتحويل مسار الأزمة: وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة افرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.

المسببــات الخــارجيــة

أما إذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الأساليب التالية:

أ - أسلوب الخيارات الضاغطة :

مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر.

ب - الخيارات التوفيقية:

حيث يقوم أحد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف.

ج - الخيارات التنسيقية:

أي استخدام كلا الأسلوبين الأخيرين، أي التفاوض مع استخدام القوة. ختاماً فان ما قدمناه يمكن أن يصلح دليلا يسلط الضوء إلى حد ما على مفاصل الأزمة بخاصة الإدارية أو السياسية منها، الأمر الذي يؤدي إذا ما تم

التعاطي مع أبرز مفرداته ايجابيا من قبل صناع القرار إلى وضع تصور أولي لحل الأزمات التي تواجه الطاقم السياسي بين الحين والحين الآخر، سيما وأن سلسلة الأزمات في البلاد يبدو أنها مرشحة للاتساع من حيث المدى والنوع مع الأخذ بنظر الاعتبار، ملفات لم تزل تنتظر الحسم السياسي وأخرى في طور التشكل أو الاستفحال.

إدارة أزمات المكتبات ومراكز المعلومات

لم ولن تكن المكتبات ومراكز المعلومات في يوم ما بمنأى ومعزل عن احتمالية وقوع كوارث أو أزمات بها. فالمكتبات على اختلاف أنواعها ومراكز المعلومات شأنها شأن أي منظمة أو مؤسسة في المجتمع معرّضة لحدوث أزمة أو كارثة ولكن يبقى السؤال هل المكتبات ومراكز المعلومات على استعداد لمواجهة احتمالية تعرضها لأزمات أو كوارث. تقول صادق "إن تحديد الاستراتيجيات الوقائية من الكوارث أو الأزمات هو مماثل تمامًا لما يتم في المكتبة من تحديد مسبق لسياسة التزويد للمقتنيات، أو سياسة خدمات المعلومات التي سوف تقدمها للمستفيدين. فإن كل هذه السياسات تعتبر ناقصة، إذا لم تلحق بها سياسة خاصة بالكوارث والأزمات وخطة مفصلة للتعامل معها، وإجراءات تنفيذية واضحة. وتستطرد صادق "لا تتوقف الاستراتيجيات الوقائية على الأفراد والبيانات والنسخ الاحتياطية البديلة، مع تأمين خاص بالمقتنيات. والاستراتيجية الحقيقة لوقاية المكتبة من الكوارث والأزمات يجب أن تشمل رؤية واضحة للتأمين على جميع مكونات المكتبة، من خلال عقد تأميني شامل، يحقق تعويضًا مناسبًا للخسائر، التي يمكن أن تقع على المكتبة في حال وقوع كارثة ما.

وأعاد المشاركون في الدراسة أسباب تلك المشكلات الأمنية إلى قلة عدد الموظفين المخصصين للمهام الأمنية، ونقص التجهيزات والوسائل الأمنية الآلية، وضعف المخصصات المالية، وضعف الاختبارات الدورية لإجراءات الأمن والسلامة في المكتبة، وقلة وعي المستفيدين من المكتبة وعدم التزامهم بالتعليمات، مع صعوبة التغيير في المكتبة والتوسع في بعض مرافقها لتلبية حاجة المستفيدين. وقد أوصت الدراسة بضرورة الحرص على إتباع سياسات أمن مكتوبة ومدروسة تتلاءم مع طبيعة العمل في المكتبة واحتياجاتها الخاصة، والسعي لتخصيص ميزانيات كافية للمتابعة الدورية للمكتبات وصيانتها وإعطاء موضوع الأمن والسلامة في المكتبات أهمية خاصة. تعقيبًا على الدراسة يتبين لنا مدى أهمية وضع الخطط الأمنية التي تحصر جميع الأزمات والمشكلات الأمنية التي من الممكن أن تتعرض لها المكتبات ومراكز المعلومات فالنسبة التي أشارت لها الدراسة 72.4٪ والتي تعبر عن عدم رضا العاملين هي نسبة كبيرة ويتطلب الأمر إعادة نظر. أيضًا يتبين لنا غياب السياسات الأمنية في مجال مرافق المعلومات مما يدل على غياب أهم عنصر ومتطلب في مجال إدارة الأزمات وهو التخطيط التنبؤي الذي يتيح تدريب العاملين في هذه المرافق على أفضل الطرق العلمية لمجابهة الأزمات المحتملة. فهذه المكتبات ومراكز المعلومات تكون في خانة رد الفعل التقليدي ولا وجود للفكر المبادر المُخطط للأزمات قبل حدوثها. يقول محمد صدام في دراسة بعنوان الإدارة المعتمدة على القيم: اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين أن الإدارة العربية "هي منظمات تحاول تجنب المخاطر أو محاولة منعها فهي عبارة عن إدارة مهمتها منع وقوع المخاطر risk avoider وليس على الاستعداد والتهيؤ وامتلاك روح المبادرة والمجازفة لمجابهتها risk taker أي إدارة المحافظة على المكاسب وتجنب المخاطر".

إدارة أزمة الحج:

في دراسة مقدمة من رجاء الشريف لمعهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج بعنوان "دور التوعية في منع الزحام أولويات التنفيذ" في الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، تنص مشكلة الدراسة على أن البحوث والدراسات العلمية والتجارب والتقارير المبنية على الملاحظات الميدانية أثبتت أن توعية الحجاج من بلادهم يعتبر أحد الحلول الاستراتيجية للقضاء على أزمة الزحام عند رمي الجمرات. أشارت الشريف إلى أن ظاهرة الزحام في الحج، وخاصة أثناء رمي الجمرات ما زالت تتكرر بشكل سنوي تقريبا ويذهب ضحيتها العديد من الحجاج كل عام وأكثر من 362 لقوا حتفهم في العام المنصرم. وأوضحت الشريف أن نسبة الحجاج الذين قدموا من ماليزيا بلغت خلال عام 1423هـ (4٪) من إجمالي حجاج القارة ونسبة (3٪) من إجمالي حجاج القارة عام 1424هـ. وقد أصيب منهم خلال نفس الفترة حاج (واحد) فقط أثناء رمى الجمرات. وهذا يعني أن حجاج ماليزيا من أكثر الحجاج تجنباً لمواقع وأوقات الزحام نتيجة لبرامج التوعية والتدريب العملي التي يتلقونها في بلادهم وبوقت كافي قبل وصولهم إلى المملكة لأداء الحج. أيضاً أوضحت الشريف أنه من خلال المقابلات الشخصية مع بعض المسئولين أشاروا إلى أن الحجاج الماليزيين من أكثر الحجاج تنظيماً والتزاماً بتعليمات وزارة الحج ومؤسسات الطوافة.

تستطرد الشريف من خلال دراسة وتحليل محتويات برامج التوعية والتدريب المنفذة في ماليزيا، أتضح أن ماليزيا أنشأت مؤسسة خاصة لشئون الحج عام 1959 حيث يقوم كل مواطن ماليزي مسلم منذ ولادته بدفع مبلغ معين لهذه المؤسسة سنوياً. على أن تقوم هذه المؤسسة باستثمار هذه المبالغ والصرف منها على الحاج الماليزي عند رغبته في أداء الحج، وجزء من

هذه الأموال يصرف على توعية الحاج وتدريبه على أداء مناسك الحج بشكل آمن وصحيح.

أيضاً كما أوردت الشريف إن برامج التوعية والتدريب هذه تشتمل على محاضرات وندوات نظرية عن أنظمة وتعليمات الحج متضمنة تدريب الحجاج على أداء مناسك الحج من خلال استخدام نظام المحاكاة virtual reality tour)) حيث تم تجهيز مواقع مماثلة تمامًا للمواقع التي يمر بها الحاج منذ وصولة لأداء فريضة الحج وحتى عودته إلي بلده. فمثلاً تم بناء مجسم للكعبة وتدريب الحجاج على كيفية الطواف وكذلك موقع رمي الجمرات لتدريب الحجاج على الطريقة الآمنة والسليمة لرمي الجمرات وكيفية تجنب مواقع وأوقات الزحام. كما يتم اختبار الحجاج بعد تدريبهم لمعرفة مدى الاستفادة من تلك البرامج. أي أن الحاج الماليزي يأتي إلى المملكة العربية السعودية وقد تدرب عمليًا على كيفية أداء الحج. هذه البرامج التوعية ساهمت مساهمة فاعلة في جعل الحجاج الماليزيين أقل عرضة للموت أو للإصابة أثناء أداء فريضة الحج وأثناء كوارث الزحام التي حدثت خلال السنوات السابقة موضع الدراسة فهم أكثر الحجاج تنظيماً وتنفيذاً للتعليمات وعلى وعي تام بجميع المراحل التي يمر بها أداء الحج. ومن خلال جمع البيانات والمعلومات التي حصلت عليها الشريف لم تجد تجربة مماثلة للتجربة الماليزية لدى أي دولة من الدول.

تعقيباً على دراسة الشريف يتضح لنا مدى أهمية تطبيق إدارة الأزمات في الحج والتجربة الماليزية خير مثال على ذلك. نجد في هذه التجربة استخدام وتطبيق عنصر المحاكاة مع الحجاج الماليزيين وأثر ذلك في زيادة الوعي لديهم وبالتالي التقليل من مخاطر حدوث وفيات بينهم أثناء الحج. لذا يتضح لنا

أيضًا أنه لا مجال للعشوائية والتخبط في جميع أمور حياتنا وبالأخص تلك المناسبة الدينية السنوية التي تعاني منها الأجهزة الحكومية المختلفة بسبب الزحام الشديد وغياب التنظيم والتوعية الوقائية في مثل هذه الأزمات. أيضًا نرى أنه يجب عدم النظر إلى هذه الأزمة من منظور لوم الدفاع المدني والمطالبة بضرورة نشر الفتاوى التي تجيز الرمي بعد الزوال فقط، فالأزمة هذه يجب النظر لها على أنها الأزمة التي يجب إدارتها بإيجاد الحلول الجذرية لها ليس على مستوى المملكة بل على مستوى العالم الإسلامي وبالأخص عندما ندرك أن هذه الأزمة سنوية متكررة أي بمعنى غياب عنصر المفاجأة بها.

ولذلك فأنه يحتوي على مجموعة من الخدمات التي التي تهدف إلى مساعدة الفرد السوي على فهم ذاته وقدرته على التعامل مع مشكلاته وايجاد الحلول المناسبة لها. .

وحياة الانسان لاتخلو من المنغصات اليومية فهي تعج كثيراً بالمواقف التي تحتاج الى تأمل ومراجعة وبعضها يحتاج الى استشارة الوالدين والأصدقاء والأقران والمعلمين وكذلك المرشد الطلابي .

وبطبيعة الحال فالمرشدالنفسي - الطلابي -لاختصاصه وتدريبه على كيفية التعامل مع هذه المواقف والأوضاع من خلال الطرائق والأساليب الارشادية المدعمة بالنظريات النفسية الارشادية وما اكتسبه من تجارب وخبرات في هذا المجال هو من أهم أولئك المهنيين الذين يرجع اليهم اؤلئك الأفراد ممن يعانون من هذه المشكلات

.. وأود أن أعرض هنا ما يتعرض له الفرد أحيانا من مواقف صدامية طارئة تخرج عن اطار المواقف العادية اليومية التي تحتاج إلى تدخل ارشادي تطبيقي..

ومن هذه المواقف ما يتعرض له الفرد من حالات تتعلق بمرض عزيز عليه أو وفاته ومدى تأثير ذلك على حياة الفرد الشخصية وتأثيرها عليه من الناحية الانفعالية والاجتماعية وينعكس ذلك فعلياً على وضعه الدراسي مما بشل تفكيره ويخفض من دافعيته نحو التعلم ويقلل من إنجازه الدراسي والتحصيلي . وينطبق على ذلك ما يحدث أثناء حدوث الأزمات والكوارث الجماعية التي يتضرر منها الأفراد والجماعات على السواء ومنها الكوارث المتعلقة بالنزاعات المسلحة بين البلدان المتجاورة كما يحصل الآن على حدود بلادنا الجنوبية من اعتداءات لبعض العصابات المسلحة المارقة من دولة مجاورة أصاب القرى الحدودية بضرر كبير مما حدا بالدولة لمواجهة هذه الاعتداءات عسكريا وبالتالي فإنه لابد من تهجير جميع سكان القرى الحدودية المتأثرة بالعدوان إلى دور إيواء ومخيمات وشقق بعيدة عن قراهم ومساكنهم التي تتعرض لعمليات عسكرية وتدريس أبنائهم في مدارس غير مدارسهم فيحدث تغيير في البيئة " الفيزيقية" من حيث المعيشة والسكن والدراسة.. وكما حدث في مركز العيص وقراها بمنطقة المدينة المنورة وبعض الأماكن في شمال المملكة من هزّات ارضية تطلب الأمر إلى اخلائهم من مساكنهم وقراهم إلى قرى ومساكن أخرى للإيواء قد تكون مخيمات أو مدارس أو شقق سكنية ..

وماحدث أخيراً من كارثة السيول في جدة بالمملكة العربية السعودية الشقيقة والتي راح ضحيتها عدد من الناس وممتلكات كثيرة وتطلب الأمر إلى الاخلاء والتهجير والإيواء ايضا .

ومن الخدمات التي يمكن تقديمها لهم الخدمات النفسية والاجتماعية والصحية من إطباء مختصين وأخصائيين نفسيين وأجتماعيين وموظفي

علاقات ودعاة وغيرهم والعمل على تكيفهم مع ذواتهم ومع الآخرين والتغلب على ماطرأ على حياتهم من مشكلات طارئة لم يعهدوها من قبل لتقديم خدمات مباشرة لهم ودراسة أوضاعهم ومشكلاتهم بأساليب علمية ومهنية ويمكن تنفيذ المحاضرات والندوات واللقاءات والجلسات التي تختص بطمأنتهم وغرس الثقة في ذواتهم وتعميق الجوانب الايمانية في نفوسهم وفي حياتهم بشكل عام والايمان بأنما طرأ عليهم في حياتهم هو قضاء الله وقدره وحكمته.

أما في المجال التربوي والتعليمي والارشادي فيمكن عرضه من خلال الآتي:

1. مشاركة التربويين للجان المختصة تطوعياً في رعاية المنكوبين من خلال خدمات الإخلاء والإيواء وتوزيع الإعانات وكل مايتعلق بالحالات الطارئة المتعلقة بهم.
2. تفعيل دور اللجان التربوية الرئيسية كلجنة التوجيه والإرشاد ولجنة الكورث ومتابعة مرض انفلونزا الخنازير وغيرها.
3. إشراك الطلاب من ذوي الكوارث والأزمات في النشاط المدرسي بجوانبه المختلفة ..ندوات لقاءات ..خدمة عامة - اجتماعي - ثقافي - مسرحي - صحفي - اذاعي .. الخ.
4. التعامل مع الطلاب المشتبه باصابتهم بانفلونزا الخنازير وفقا للتوجيهات المبلغة بهذا الخصوص.
5. الاستفادة من مرئيات أولياء امور الطلاب وملاحظات المشرفين اليوميين والمعلمين وإدارة المدرسة حول بعض الطلاب من هذه الفئات.

6. الاستفادة من حصص الاحتياط في زيارة الفصول الدراسية واستغلالها في دروس ارشادية وقائية تتعلق بهذ االشأن.

7. تنفيذ مقابلات إرشادية لهؤلاء الطلاب تمهيداً لدراسة حالاتهم فردياً .. وكذلك عمل جلسات جمعية لهم والافادة من التوصيات العلاجية الناجمة منها للتعامل مع حالاتهم وأوضاعهم.

8. الافادة من دليل المرشد الطلابي ودليل التربويين لرعاية السلوك والأدبيات المتخصصة بهذا البرنامج.

9. إن من ابرز الحالات التي تواجه هذا النوع من الطلاب .. انفعالية ونفسية: كالقلق والمخاوف والاكتئاب والوساوس القهرية والعدوان والعنف والإيذاء بمختلف أنواعه وغيرها ..واجتماعية مثل : التفكك الأسري بسبب الانفصال والطلاق والشجارالعائلي والعصبية والنزاعات العائلية والقبلية والإقليمية وسوء التوافق الأسري والاجتماعي والانحرافات السلوكية.. اما المشكلات الدراسية فتتركز في رداءة التحصيل الدراسي من تخلف دراسي وضعف دافعية للتعلم و ضعف العادات الدراسية من استذكار وتنظيم للوقت ومشكلات صحية مختلفة ومن ضمنها اشتباه الاصابة بمرض الانفلونزا المستجدة.

10. أهمية توفر خدمات تربوية تساعد الطالب على جودة الأداء الدراسي كتشجيعهم على الالتحاق بمراكز الخدمات التربوية وتخفيض رسومها أو الغائها تشجيعا لهم على الاستمرار في الدراسة ..وكذلك عمل مجاميع تقوية تطوعية من قبل معلميهم دعماً لهم وتعزيزاً لعملهم المدرسي.

11. إشراك هؤلاء الطلاب في البرامج الارشادية المختلفة " أكاديمية ومهنية ونفسية ووقائية واجتماعية وتربوية " كالتوعية باضرار المخدرات والتدخين ورعاية أبناء السجناء والحد من الإيذاء والعنف ورعاية الطلاب الأيتام وذوي الحاجات الخاصة وتعديل السلوك والتوجيه المهني

12. الاستفادة من أبرز استراتيجيات وطرائق الإرشاد النفسي كالمقابلة الإرشادية ودراسة الحالة الفردية والملاحظة والإرشاد الجمعي و التمثيل النفسي "السيكودراما "و التمثيل الاجتماعي المسرحي "السيسيودراما" واستراتيجيات الإرشاد السلوكي والعلاج العقلاني الانفعالي والإرشاد والعلاج المعرفي والمعرفي السلوكي والعلاج بالواقع والتحليل النفسي وكذلك الإرشاد والعلاج الديني وغيرها.

• الفرق بين الأزمة والمشكلة والكارثة :

يؤدي الخلط بين المقصود بالأزمة والمشكلة والكارثة إلي سوء التخطيط لمواجهة الأزمات نتيجة للتهوين من الأمر أو عدم اعطائه الاهتمام اللازم والكافي وقبل تعريف الأزمة سنعرف المشكلة ثم نحدد مفهوم الأزمة وأسبابها.

• مفهوم المشكلة هي حالة من التوتر وعدم الرضى نتيجة لوجود بعض الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف والوصول إليها والمشكلة هي السبب لحالة غير مرغوب فيها وبالتالي يمكن أن تكون وتعمل بمثابة تمهيد للأزمة إذا اتخذت مسارا حاداً ومعقداً لذلك يجب عدم ترك المشاكل تتراكم ويجب

حلها بشكل دوري ودائم وعلى المدير أن يتقن مهارة إدارة الأزمات وتحديد المشكلات ووضع الحلول المناسبة والسريعة والاقتصادية أي القليلة الكلفة

• مفهوم الكارثة: هناك خلط كبير بين الكارثة والأزمة نظراً للارتباط الشديد بين المفهومين، فالمشكلة التي تبقى دون حسم لفترة طويلة تتحول إلي كارثة والكوارث هي غالبا الأسباب الرئيسية المسببة للأزمات فالكارثة هي الحالة التي حدثت فعلاً وأدت الي تدمير وخسائر في الموارد البشرية والمادية أو كلاهما وبناءا على ذلك نقول أن هناك كوارث كثيرة حصلت وتحصل في قطاعنا العام ومنها ترك السوق لبعض تجار السيارات ليحصدوا مليارات الجنيهات والدولارات من المواطنين وكان يمكن لمؤسسة سيارات أن تورد هذه المليارات إلي خزينة الدولة وأن توفر على المواطنين أموال كثيرة ذهبت الي جيوب وبطون وكروش المنتفعين.

وأسباب الكوارث بشكل عام هي:

- أسباب طبيعية
- أسباب بشرية (مدراء فاشلين ليس لديهم رؤية تطويرية)
- أسباب صناعية تكنولوجية

ويتضح من ذلك أن الكارثة ليست هي الأزمة ولكن الأزمة هي أحد نتائج الكوارث أي ان الكوارث أم الأزمات والأزمة بنت مدللة للكارثة.

وبهذا يكون تعريف الأزمة:

هي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التاثيرات أو حدوث خلل مفاجىء يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل الأزمة تهديد كبير وصريح

وواضح لبقاء المنظمة أو المؤسسة أو الشركة او حتى النظام نفسه وقد تؤدي الأزمات المتتابعة إلي اختلاط الأسباب بالنتائج مما يفقد المدير أو صانع القرار القدرة على السيطرة على الأمور وتختلف الأزمة عن الأشكال القريبة منها مثل المشكلات والكوارث في أنها اي الأزمة تؤدي إلي اصابة الأعمدة الرئيسية لحياة الفرد ولحياة الشركة وللمجتمع.

أسباب الأزمات من وجهة نظر ادارية :

- المعلومات الخاطئة او الناقصة

عندما تكون المعلومات غير متاحة أو قاصرة أو غير دقيقة فان الاستنتاجات تكون خاطئة فتصبح القرارات أيضاً خاطئة وغير سليمة مما يؤدي إلي ظهور تعارض وصراعات وأزمات

- التفسير الخاطىء للأمور

إن الخلل في عملية التقدير والتقويم للامور والاعتماد على الجوانب الوجدانية والعاطفية أكثر من الجوانب العقلانية يجعل القرارات غير واقعية ويرتب ذلك نتائج تؤدي في النهاية إلي الأزمة كما حصل لدينا في موضوع العمالة والتشغيل حيث كان كل مدير يوظف أقاربه وأصحابه فظهرت لدينا الآن مشكلة العمالة الفائضة

- الضغوط :

هناك ضغوط داخلية وخارجية مثل الضرائب والمنافسة ومطالب العاملين والتكنولوجية الجديدة فتتصارع هذه الضغوط مع بعضها ويجد المدير نفسه وسط هذه الضغوط فيكون قد تقدم مراحل كثيرة في طريقه إلي الأزمة.

• ضعف المهارات القيادية: القيادة فن وعلم وموهبة وزكاء وهي تتضمن التعامل مع الناس لذلك علينا توقع التناقضات والأمور التي لا يمكن التنبؤ بها لأن النفس البشرية معقدة لذلك من الصعب أن نتعامل معها دائما بمنهجية علمية؛ لذلك علينا أن نفتح أذهاننا فإجادة الرقص في المناضق الضيقة عمل رائع وفي بعض الأحيان ينقذ الرقص حياتنا ومع ذلك الرقص موهبة غير علمية، لذا يقال القادة العظام فنانون وليسوا علماء، وعلى المدير أن يلعب دوره بمهارة فائقة وأن يرسم صور جميلة كالتى يرسمها الرسام بالألوان والفرشاة وعلى المدير أن يكون كالموسيقى بل كقائد الأوركيسترا وعلى المدير ان يقلع عن أسلوب الإدارة بالتهديد والوعيد والتعنيف حيث لم يعد هذا الأسلوب ذو أثر كبير على إنسان العوامة والتلفزيون المدشش والاتصالات والمعلوماتية أي على المدير أن يتعامل مع انسان العصر الذي يتعرض لضغوط .

• الجمود والتكرار :

بعض مدرائنا والعاملين عندنا يختارون طريق الجمود والتكرار في أداء العمل لأنه الطريق الذي يعود بنا سالمين وهناك كثير من الناس يضيعون حياتهم منتظرين انفراج المشكلات وفي هذه الحالة تتراكم المشكلات وتكون مقدمة لحدوث الأزمة فلا يقبلون التغير والتطوير بسهولة وللاسف إن أغلب مدرائنا يتصفون بالجمود الفكري والروحي والضميري والإبداعي والتطويري والتشريعي .

• غياب أو تعارض الاهداف أن المديرون الذين يسمحون للحريق أن ينشب ثم بعد ذلك يوظفون كل طاقاتهم لاخماد هذا الحريق لانهم يشعرون أن الأزمات تواجههم باستمرار فهم ببساطة سيقولون أنه ليس لديهم وقت لوضع الأهداف علما بأن وقتهم يضيع في التسلية وزيارات على الهاتف لأنه حسب

احصائيات اليونيسكو أن انتاجية العامل العربي لا تتجاوز في اليوم اكثر من 26 دقيقة فكيف سنقتنع أن هؤلاء يعملون ليل نهار لدرجة أن الإدارة لدينا اصبحت تعمل بلا غاية وبلا هدف

- البحث عن الحلول السهلة:

إن حل المشكلات والأزمات يتطلب بذل الجهد والعرق وإعمال العقل أما البحث عن الحلول السهلة يزيد المشكلات ويعقدها ويحولها إلي أزمات وللأسف أن أغلب إداراتنا تعمل وفق منطق ماشي الحال ولا يبحثون عن حلول جذرية وجدية

- الشائعات

تؤثر الشائعات بشكل كبير على الروح المعنوية وتشيع نوعاً من عدم الثقة ووجود النار تحت الرماد أمر جاهز لإشعال الأزمات إذا لم يتم اكتشافها وإطفائها في الوقت المناسب.

إن هذه الأسباب ليست هي الوحيدة بل يوجد غيرها حسب طبيعة الأزمة لكن يجب تلافي هذه الأسباب لتجنب المزيد من الأزمات استراتيجيات مواجهة الأزمات.

• استراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة :

وتستخدم هذه الاستراتيجية مع الأزمة المجهولة التي لا يتوفر عنها معلومات كافية وكذلك تستخدم مع الأزمات المتعلقة بالمبادىء والقيم ومع الأزمات التي تنتشر بشكل سرطاني في عدة اتجاهات ومع الأزمات التي يفيد العنف في مواجهتها وذلك من خلال تحطيم مقومات الأزمة وضرب الوقود

المشعل للأزمة أو وقف تغذية الأزمة بالوقود اللازم لاستمرارها كما يمكن حصار العناصر المسببة للأزمة وقطع مصادر الإمداد عنها

- **استراتيجية وقف النمو :**

تهدف هذه الاستراتيجية إلي التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره وفي نفس الوقت السعي إلي تقليل درجة تاثير الأزمة وعد الوصول إلي درجة الانفجار وتستخدم هذه الاستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا الراي العام والإضرابات ويجب هنا الاستماع لقوى الأزمة وتقديم بعض التناولات وتلبية بعض المتطلبات من أجل تهيئة الظروف للتفاوض المباشر وحل الأزمة.

- **استراتيجية التجزئه :**

تعتمد هذه الاستراتيجية على دراسة وتحليل العوامل المكونة والقوى المؤثرة وخاصة في الأزمات الكبير والقوية حيث يمكن تحويلها إلي أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل مما يسهل التعامل معها ويمكن هنا خلق تعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة للأزمة والصراع على قيادة الأجزاء واستمالتها وتقديم إغراءات لضرب التحالفات

- **استراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة :**

ويمثل الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة اتجاهات معينة تاثيراً شديداً على قوة الأزمة وتركز هذه الاستراتيجية على التاثير في هذا الفكر واضعاف الاسس التى يقوم عليها حيث ينصرف عنه بعض القوى وتضعف الأزمة ويمكن هنا استخدام التشكيك في العناصر المكونة للفكر والتضامن مع هذا الفكر ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام .

• **استراتيجية دفع الأزمة لامام:**

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى الاسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة الى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم ويستخدم في هذه الاستراتيجية تسريب معلومات خاطئة وتقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدر للصراع ثم يستفاد منها.

• **استراتيجية تغير المسار:**

وتهدف إلي التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف امامها وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغير مسارها الطبيعي وتحويلها إلي مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة ويستخدم هنا الخيارات التالية:

- الانحناء للعاصفة
- السير في نفس اتجاه العاصفة
- محاولة إبطاء سرعة العاصفة
- تصدير الأزمة إلي خارج المجال الازموي
- إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة
- استثمار الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة

إن قراءة بسيطة في كيفية الإدارة العربية للمشكلات والأزمات تبين عدم فهم وممارسة مهارة إدارة الأزمات بشكل فعال حيث كان الخطاب هو

هو في زمن السلم وفي زمن الحرب في زمن الإنفراج وفي زمن الأزمة وأسوق مثالا اليوم على الإدارة الإعلامية التي لم تستطع الرد على ما تتعرض له سوريا وليبيا ومصر وغيرها من دول الخريف العربي (منذ أربع سنوات يزيد أو يقل) من تهم وظلم وافتراءات ونهش في الجسد لكن الإدارة الاعلامية قصرت كثيراً في الرد وفي إدارة هذه الأزمة لدرجة إن الإعلام السوري بدأ قزماً امام الزخ الإعلامي الامريكي والغربي .

وبعد أن رسخ الإنسان حياته ونظم وجوده على الأرض وتطورت أساليب معيشته وتعقدت وتشابكت وزاد حجم طموحاتة في الحياة تضاعفت وتعقدت معها حجم مشاكله أيضا ولازم ذلك أيضا تطور في فكره وفى طريقته للتعامل مع هذه المشاكل والأزمات ورويدا..رويدا ظهرت كيانات الدول وتحسنت أوجه الحياة وتقدمت وتطورت ..فتعقدت أساليبها وتشابكات علاقتها أكثر فأكثر وصاحب ذلك أيضا تطور وتعقد وتنوع الأزمات التي أصبحت تذداد نمو واتساع مزيد من التعقد والتشابك والتداخل ..ولم يعد الأفراد فقط هم محوارها بل أصبحت الأزمات تطال الدول والمجتمعات والكيانات بل تطال العالم باسرة ولاتفرق بين أرجائه فلم تعد الأزمات تمس الفرد وحدة وإنما اصبحت تشكل تهديداً مباشر للمجتمعات والدول واصبح من سماتها انها تخلق حالة يختلط الحابل فيها بالنابل وتضيع فيها مصداقية ثوابت راسخة لدى الأفراد ويخشى معها من فقد السيطرة على الموقف وتهدد المتعرض لهذة الحالة لأخطار وعواقب وخيمة قد تصل لحد التدمير وهكذا استمرت وتيرة الحياة .. بنجاحاتها وتقدمها وتطورها وبأزماتها أيضا((وكان التعامل مع هذة الأزمات يتم بطرق تعتمد على العديد من الأساليب والمقومات والخبرات وليس من بينها مناهج علمية مدروسة ومخططة لكيفية التعامل مع

الأزمات حتى قبل إن تشتعل نيرانيها.. وكم شهد تاريخ البشر من آثار مهولة لأزمات لم يحسن التعامل معها .. ووادها.

وفى عام 1963 وقعت احداث خليج الخنازير وكادت هذة الأزمة أن تتسبب في حرب دولية ثالثة في أقل من 20 عام على انتهاء الحرب العالمية الثانية ولكن من نوع جديد وبأسلحة دمار تهدد الكيان البشرى كله عندما هددت الأسلحة والصواريخ الزرية للإتحاد السوفيتى السابق والتى تركزت في كوبا الأمن القومى الأمريكى وفى غضون تلك الأزمة أصدر وزير الدفاع الأمريكى وقتها روبرت ماكنمار تعليقاً كان بمثابة ميلاد لعلم جديد .. ومنهج جديد في التعامل مع الأزمات .. حيث علق على إحداث الأزمة حيث بانه آن الأوان لأن تقوم السياسة الأمريكيية على أسس ثابتة من دراسات تتوقع الأحداث وتسابقها لا أن تكتفى بأن تنتظرها .. وأن تقوم .. الإسستراتيجية الأمريكية على رسم سيناريوهات للمتوقع وتقدير مسبق للاحداث حتى لا تفاجأ بها وتخضع لما تفرضة عليها.. **ومن ثم كانت اللبنات الأولى لعلم إدارة الأزمات..**

وتلت ذلك حقبة من الدهر .... زاد فيها حجم ومدى تأثير الأزمات وعلى مستويات متعددة لتشمل الفرد، والمجتمع ,والكيانات والدول حتى للعالم بأسرة وقداستوحشت في تشابكها وتتابعها وحدة تأثيراتها ونتيجة لذلك, لم يعد التعامل مع الأزمات أمراً وقتيا وليد لحظتها ولايجدى من منطلق الِانفعال العاطفى المشحون بالتوتر .. والقلق والخوف الدائم .. من آثار الضغط الذى تحدثة والرعب من انفلات نتائجها وشدة آثارها.

بل أصبح الأمر يحتاج إلى التعامل مع الأزمة من واقع يقوم على سلوك ومنهج فيهما من الرشد والعقلأنية قدرا .. وحيزا علميا مدروسا .

وأصبح التعامل العلمى مع الأزمة يقتضى رصد موشرات حدوس الأزمة ومتتابعتها ومعرفة حقيقتها والعمل على إحباطها واتقاء نتائجها ودراسة أسبابها ووضع الحلول الكفيلة بعدم تكرارها .. وشيئا فشيئا أصبح علم دراسة الأزمة اليوم قاسما مشتركا فى كافة جوانب الحياة ....

وأصاب التطور العلمى أيضا.. علم إدارة الأزمة فلم تعد مهامه قاصرة على وضع الأساس العلمى لمعالجة آثار الأزمات فقط بل امتدت ابحاثه لتشمل...

العمل على عدم بروز نتتائج الأزمات اصلاً من البداية .. سواء من خلال الإلمام بتوازنات القوى المحركة لها ورصد حركتها واتجاهاتها والتنبوء بخطواتها المستقبلية وتوقعها والتكيف مع التغيرات التي تحدثها أو تحريك الثوابت وقوى الفعل ورد الفعل في كافة المجالات الإنسانية أو سياسية أواقتصادية أو عسكرية لمنع حدوث أزمات واتقاء آثارها أولاً ثم الحدمن هذة الآثار إذ ما وقعت الأزمة والعمل بعد ذلك على وضع ضوابط لعدم تكرارها مستقبليا ..

فقد شمل تطور هذا العلم ليصبح علما متصلأ بكافة العلوم الإنساسية الأخرى يأخذ منها ويضيف إليها وإن كانت له ملأمحة المستقبليه وأصبح يهدف لحل المشكلة التي يعرض لها ((بل عليها أن يتنبأ بها اصلاً)) ثم يضع نصب عينيه اسس تلافى الأزمات مسقبلاً وأصبح المنهج العلمى في التعامل مع الأزمات يستلزم أن تتم من خلال ثلاثة مراحل متتالية تعمل معا لتحقيق هدف واحد في نهاية الأمر هو منع حدوث الأزمة وتفريغها من حدثها وتلافى حدوث تداعياتها وحرمانها من تحقيق نتائجها وهذه المراحل هى:

أ -إجراءات ما قبل وقوع الأزمة:

هو ما يعرف بإجراءات المنع المسبق من خلال أجراءات الوقاية والاستشعار بالأزمة والتنبؤ بها والإنزار المبكر لقرب وقوعها حتى يمكن تلافيها.

ب/إجراءات المواجهة والتعامل مع الأزمة:

في حالة إذا خرجت الأزمة للحيز الخارجى وبدأت تحدث تفاعلاتها وذلك للحد من آثارها وتضييق نطاقها.

ج – إجراءات ما بعد الأزمة:

من خلال دراسة ماذا حدث ؟ ولماذا حدث ؟ ووضع ما يكفل عدم تكرارها أو حدوث أزمات متشابهة.

لا شك أن وضع استراتيجية الإدارة الأزمات , والتعامل معها ،يستلزم أولا تحديد ما هي ؟ وما هو مفهومها ومدلولها؟ والتفرقة بينها وبين بعض المواقف القريبة منها والتي تتشابه معها في بعض مظاهرها وتختلف معها في جوهرها ، وكيفية الاستكشاف المبكر للأزمات وكذلك يجب تناول كيفية تحقيق الهدف من هذه الاستراتيجية وهو الوقاية من الأزمات قبل وقوعها وإذا كانت الوقاية من الأزمات لم تعد من قبيل الأعمال القائمة على التخبط والارتجالية بل أصبحت منظومة علمية متكاملة تقوم على:

1/مجموعة علوم ودراسات تهدف لوضع تخطيط منهجى للوقاية بالمنع والحد المسبق من الأزمات.

2/ مجموعة التجارب المختلفة التي تعرف بالخبرة المجهزة أو ما يعرف بالتجربة المجهزة حيث يتم الاستفادة من الإنجازات ذات القيمة وخاصة في مجال الاستراتيجة والعمليات الجوهرية لمواجهة الأزمات والتعامل معها في

الوقاية من أزمات أخرى محتملة واسترجاعها ووضعها أمام العاملين للاستفادة منها وهو مايوجب علينا الإشارة بإيجاز لهذه العلوم والمناهج التي تساعد في ذلك مثل:

1 - علم إدارة الأهتمام .

2 - علم إدارة المخاطر.

3 - علم إدارة التغير.

4 -علم إدارة الأولويات.

❖❖❖

الأزمات والمواجهة المجتمعية

ولكن ماذا يجب أن نفعل حين تقع الأزمة؟!

عندما تقع الأزمة تتكون الصراعات التي تتحول من أزمة إلى أزمات وتسبب الإثارة والعنف وعدم الاستقرار في المجتمع ومصالحه وأهدافه، وكذلك هي التحول الفجائي والتفاعلات التي تهدد الأمن والاستقرار والقيم والعادات والتقاليد أو المصالح الرئيسة في الدولة، وفي هذه الحالة وجب سرعة التدخل وصنع القرار وتنفيذه في وقت ضيق وسريع، وفي ظروف قد تكون صعبة وعدم التأكد منها، وذلك حتى لا تتفجر أمور من الصعب السيطرة عليها واحتواءها وحصرها ومنعها من الانتشار.

وسوف أحاول توضيح أربع نقاط مهمة وأساسية عند وقوع أي أزمة في المجتمع.



أولاً : الموقع الجغرافي للأزمة :

من الضروري دراسة طبيعة المكان دراسة سريعة وتعيين المنطقة جغرافياً، وتحديد الموقع ومعرفة المداخل الرئيسة والطرق السريعة التي تؤدي إلى الحدث، حتى يتم التدخل والحركة بدون قيود أو صعوبات تمنع من الوصول إلى المشكلة.. فمن الواجب اختيار الخبراء والمتخصصين في التخطيط الجغرافي لتنفيذ العمليات العسكرية بدون أي مغامرات قد تؤدي إلى الفشل لحل المشكلة.

طبعاً من المستحيل تجاهل الحدث خاصة إذا كان يمس بالمواطنين أو المنشآت الحكومية أو تدمير الممتلكات الخاصة أو إصابات بشرية، فنجد وسائل الإعلام المكتوبة والمرئية والمسموعة سوف تنقل جميع ما يتعلق بالحدث إذا وقعت الأزمة.

ثانياً : زمن الأزمة :

المشكلة التي تواجه إدارة الأزمات عند وقوع الحدث هي عامل الوقت وضغط الأزمة لصنع القرار واتخاذ اللازم في السيطرة على المشكلة والاستعداد الكامل لمواجهتها، فمن الواجب الحذر دائماً من ظهور عوامل غير متوقعة في عملية التصدي ضدها، والقيام بجميع الاستعدادات الأمنية الفنية مع المراقبة المستمرة والشديدة في كل الأوقات الزمنية لمعرفة المؤشرات والتنبؤات المتوقعة بقرب وقوع الأزمة ومرحلة انفجارها.

ثالثاً : تجميع المعلومات عن الأزمة :

من الواجب كإدارة متخصصة في الأزمات تجميع المعلومات والحقائق عن أسباب الأزمة وتفسيرها وتحليلها بكل دقة، والتعرف عليها حتى يمكن السيطرة عليها واتخاذ التدابير الصحيحة الفورية لمعالجتها وحلها، مع قياس

حدة وحجم الدمار المادي والبشري والخسائر الاقتصادية التي سببته، ومعرفة اتجاهات الرأي العام تجاه المشكلة.

بمعنى آخر توفير المعلومات الكافية عن الوقائع والأحداث بدون قيود إدارية تمنع المعلومة من الوصول إلى صانعي القرار في الإدارة، فالمعلومات العشوائية غير الصحيحة أو غير الواقعية والمشكوك فيها تسبب إرباكاً وتدهوراً ومخاطر في اتخاذ اللازم لمكافحة الأزمة وتحجيمها من الانتشار.

رابعاً : صنع القرار السريع لمعالجتها :

انفجار أي أزمة مأساة للبشرية خاصة فيما يخص التنمية الاجتماعية والاقتصادية والاستقرار الأمني الوطني، وإذا حدثت في المجتمع سببت قلقاً غير عادي بين المواطنين، وتوقفت عجلة الإصلاح والتطور على المستوى المحلي، لذلك يجب اتخاذ كل الاحتياجات والإجراءات الأمنية لعلاجها، فالمطلوب منا السرعة في الاتصال والاهتمام بها حتى لا ينتج عنها أمور من الصعب السيطرة عليها، أو تصيب أفراداً ضحايا أبرياء، أو تدمير المنشآت العامة للدولة وإرباك الموارد المحلية، ففي هذه الحالات وجب التصرف بالطرق السليمة المبنية على مبادئ إدارية سليمة، وتدخل الحكومة وغيرها من الهيئات الرسمية في الدولة لمواجهتها وحلها.

ومن نتائج وقوع الأزمات - بعد مرحلة انفجارها يقع على عاتق إدارة الأزمات مهمة تخفيف الأضرار التي لحقت بسمعة الدولة أو المؤسسة أو الهيئة والسعي لإعادة الوضع إلى طبيعيته واستخدام وسائل الإعلام للدفاع (كإعلام معاكس) وشرح الأوضاع عن المواقف التي مرت وسببت هذه الأزمة نظريا وعمليا وتزويد رجال الإعلام بالمعلومات الموضوعية والدقيقة والصحيحة عن

الأزمة بهدف تصحيح المفاهيم التي تلقاها الرأي العام المحلي أو الدولي عبر وسائل الإعلام الدولية.

و لو نظرنا إلى المراحل التي تسلكها الأزمة لوجدنا كالتالي:

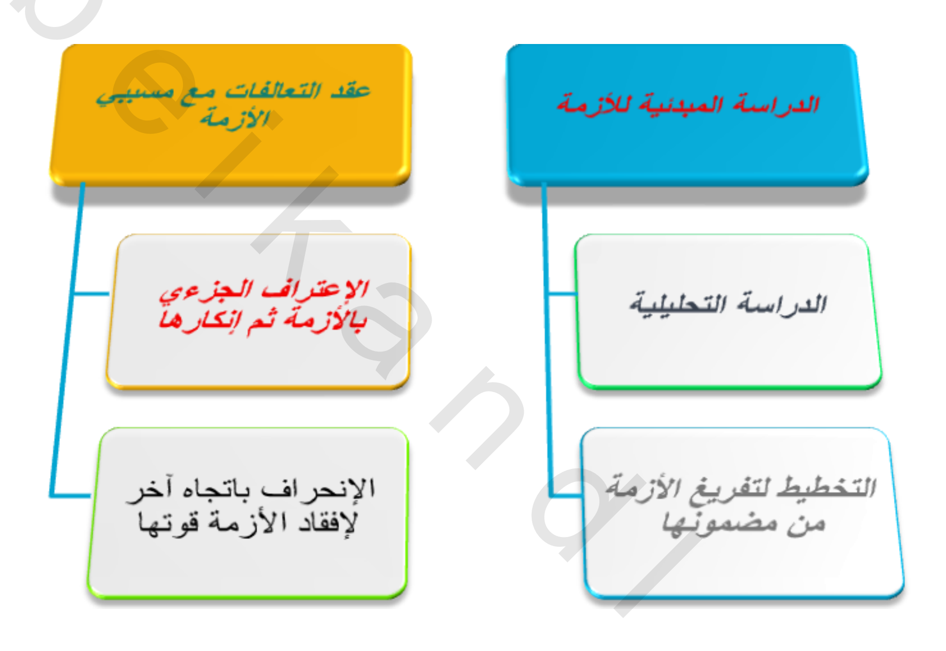


- و غالباً ما تنشأ الأزمة لتعارض المصالح والأهداف بين الدول أو في المؤسسات ، ومن سوء الاتصالات بين القادة و الأفراد ومن ضعف العلاقات الإنسانية ، ومن عدم توافر القيادة الحكيمة القادرة على الانفتاح والمصارحة.

ولو أردنا النظر إلى كيفية إدارة الأزمة لوجدنا أنه لا يجوز أن ننتظر وقوع الأزمة ثم نتعاطى معها بل يجب استشعار المقدمات التي تنبئ بقرب وقوع الأزمة ، و ملاحظتها ورصدها و من ثم العمل على إيجاد الحلول للأزمة قبل حدوثها ، كما يجب علينا الاستعداد لمواجهة الأزمة آخذين بجميع الأسباب

والوسائل المتاحة قبل و خلال حدوث الأزمة ، و علينا احتوائها بعد حدوثها قدر الإمكان ، عاملين كل جهد ممكن لاستعادة النشاط وإعادة التوازن للمؤسسة التي حدثت فيها الأزمة .

المراحل التي يجب القيام بها للتعامل مع الأزمة تكون :



و في مجال التعامل مع الأزمات لا بد من الإقرار بأن الأمم الرشيدة لا تلقي بتجاربها المريرة في سلة النسيان ، و في نفس الوقت لا توجد نظرية ثابتة خاصة بإدارة الأزمات ، و حدوث الأزمات حتمية لا بد منها ، و تصبح الأزمة أزمة إذا أصابت الأهداف والغايات ، مع العلم بأن الناس ينظرون إلى الأزمة الواحدة بطرق مختلفة و ذلك تبعا لخبراتهم و ثقافتهم و قدراتهم .

صنع واتخاذ القرار وقت الأزمات:

يعني تعبير القرار أنه :

- هو اصدار حكم معين لما يجب أن يفعله الفرد فى موقف معين بعد دراسة البدائل .
- هو عملية اختيار البديل الذى يحقق الهدف .
- هو عملية تتكون من مراحل مختلفة تتمثل فى تحقيق الهدف عن طريق تحديد البدائل التى يمكن إعمالها ثم التوصل الى الاختيارالنهائى للبديل ثم تنفيذه .

صنع القرار:

هو اختيار أحد البدائل فى ظروف عدم التاكد، ويشمل هذا ثلاث جوانب :

الجانب الاول

يجب القيام بالاختيار، ولهذا لا يتم القرار حتى يتم اختيار طريقة العمل.

الجانب الثانى

يجب أن يواجه الفرد اختيار واحد (بديل أو أكثر) فإذا كان أحدهما ممكنا فعندها يتم القرار بناء عليه

الجانب الثالث

لابد من وجود الشعور بعدم التأكد من الطريق الصحيح الذى يجب اتباعه فإذا كان لدى صانع القرار معرفة تامة بالبدائل فإن الطريقة الوحيدة التى يجب اتباعها يجب أن تكون واضحة أيضا..

ولو بحثنا عن أساس صنع القرار لو جدنا أنه استخدام الحكم أو الرأى أو الاجتهاد.

وأقصى ما يمكن عمله فى صنع القرار وقت الأزمة هو :

- تخفيف مقدار عدم التاكد إلى درجة يمكن السيطرة عليها بحيث يمكن بعدها التحكم فى درجة الاجتهاد لاتخاذ القرار .
- وأول قاعدة لصنع واتخاذ القرارهى:عدم البدء بالحقائق بل يجب البدء بالآراء والاختلافات فى وجهات النظر .

خصائص القرار وقت الأزمة :

قرارات الأزمة تعتبر من القرارات الصعبة حيث عدم الوضوح وعدم توافر نظام أو مقياس أو قواعد محددة تعطى حلولا سليمة ومما يزيد من صعوبة الموقف أن كل أزمة عادة ما تكون فريدة فى نوعها ..

كل ذلك يجعل قرارات الأزمة تتصف بالآتى :

- عدم التأكد: حيث الأمور المتشابكة والتوتر المتزايد والناتج عن الأزمات،كما يستدعى التعامل مع المخاطر الموجودةو التعامل مع قضايا هيكلية معقدة وحالة من عدم التأكد .
- التعقيد:حيث صعوبة معرفة العلاقات المتداخلة بين مختلف المتغيرات والأطراف المتضمنة فى الأزمة .
- تعارض المصالح:هناك شبكة مختلفة من الأفراد والجماعات والمؤسسات التى تتضمن مصالح كثيرة ومتعارضة -تلك المصالح من المهم أخذها فى الاعتبار عند وضع واتخاذ القرار وقت الأزمة .

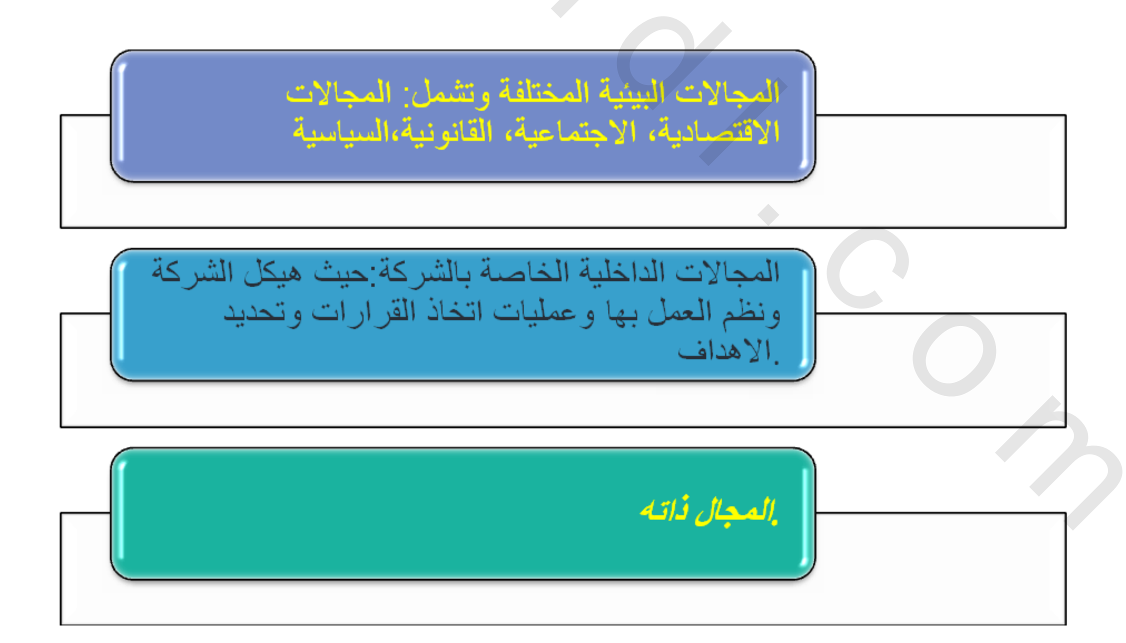
مقاومة التغيير:

غالبا ما تؤدى الأزمة إلى تغيير مفاجىء فى هياكل اتخاذ القرارات بالشركة حتى تلائم الأوضاع الجديدة ولذلك تنشأ مشكلات فى الاتصالات والمعلومات ومقاومة التغيير من جانب منفذى القرار وحتى متخذ القرار قد يعارض أيضا التغيير.

المتغيرات المؤثرة على القرار وقت الأزمات هناك ثلاثة متغيرات تصاحب صانع القرار ونتيجة التفاعل بين هذه المتغيرات ينشأ الإحساس بالخطر لدى متخذ القرارهى :

متغيرات فى إطار العمل ذاته :

وهى العناصر التى تحدد معا الموقف العام الذى تعمل من خلاله الشركة وأيضا قراراتها، وتنقسم الى :



مغيرات فى الأزمة نفسها :

- تحديد الأزمة وتأثيرها .
- هيكل الأزمة والفهم للمتغيرات المهمة والعلاقات الداخلية الموجودة .
- بدائل حل الأزمة ومتضمناتها .
- الأهداف والقيود المؤثرة على حل الأزمة .
- التعقيدات المهمة صناعة واتخاذ القرار نظراً للابعاد المختلفة .

متغيرات صانع القرار ومتخذه :

المعرفة باطار العمل والعوامل المحددة للازمة

الخبرة مع الازمات السابقة

البحث عن المعلومات والرغبة والقدرة على تحسين وفهم الازمة

المهارات فى التحديد والحل وتنفيذ القرار

خلفيات صانع ومتخذ القرار الخاصة بالتخصص والمعرفة والوظيفة

معتقدات صانع القرار

معتقدات صانع القرار

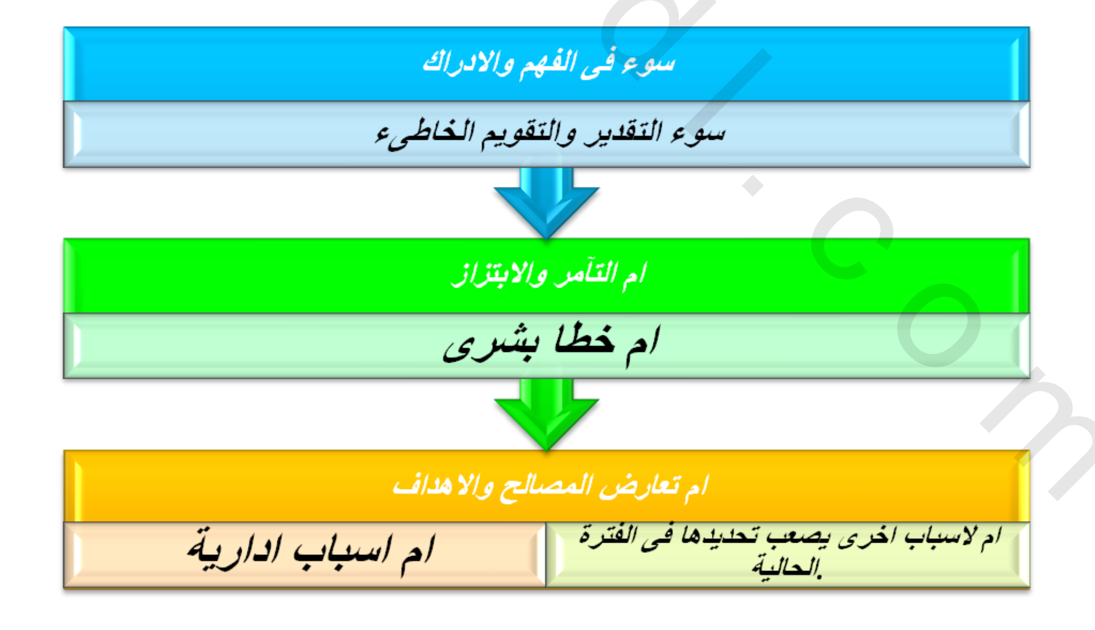
مــراحــل صنع واتـخــاذ القـرار

مرحلة تحديد الأزمة :

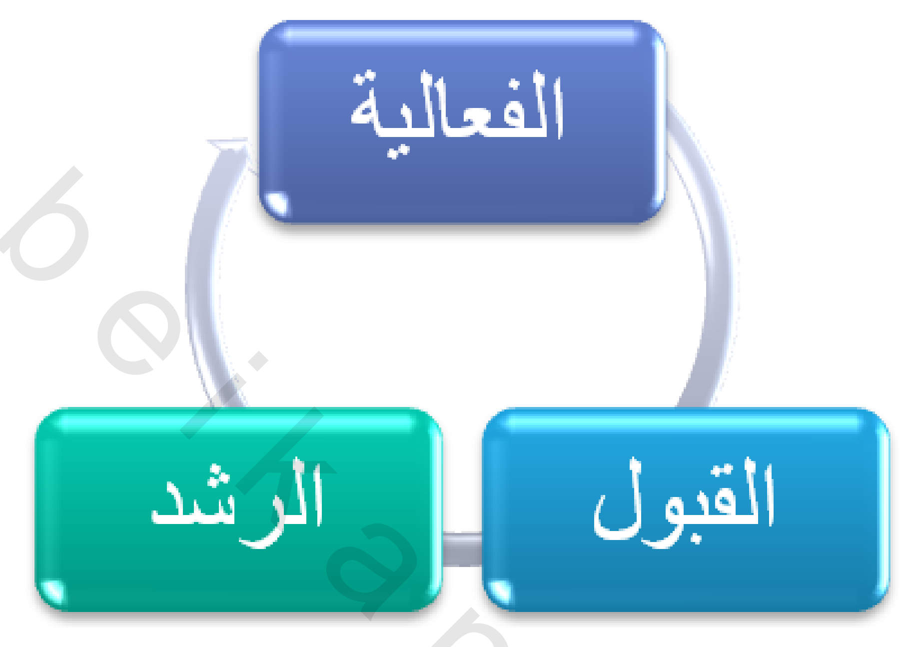
لابد من فهم الموقف الذى نواجهه ونصنع القرار من أجله بمعنى أننا بواجه كارثة أم مشكلة أم صراعاً أم نواجه أزمة حقيقيةو هذا يعني البحث و معرفة سمات هذه الأزمة حتى نستطيع تكوين القرار المناسب و كل أزمة و ونوعها وكيف يتم تصديقها؟ وفى أى مرحلة نحن الآن؟ وهذه المرحلة تحتاج إلى حجم معين من المعلومات والحقائق عن الموقف وتحديد الأهداف ومراعاة الضوابط التى تواجه صانع القرار .

مــرحـلــة التـشــخيــص:

وهى تهدف الى تحديد الأسباب الحقيقية للأزمة .



و في النهاية إن القرار الإدارى الفعال هو حاصل جمع ثلاث عناصر رئيسية هى



الـفعاليـــة:

ويقصد بها ملائمة القرار للجوانب الفنية والموضوعية للأزمة.

الـــرشـــد:

يقصد به أن تكون التكاليف والخسارة أقل ما يمكن والعائد أكبر مايمكن.

القـبـــول:

ويقصد به تجاوب وتقبل الأفراد المصاحبين لهذا القرار أو المتأثرين به.

أى أن القرار الإدارى الفعال فى ظل الأزمة عبارة عن (فاعلية القرار + رشد القرار + قبول القرار).

ولكن ما هو المقصود بتـنـفـيــس الأزمات ؟!

وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار ويتم فيها إخراج ما تسبب فى مصادر الأزمة من غليان للحد من انفجارها ولإستخدام هذه الطريقة شروط :

دراسة تصارع المصالح وتصارع الحقوق

إيجاد وسائل التنفيس المناسبة التى تستغرق الجهد فتضعف قوى الأزمة الرئيسية وتتفتت



دراسة قوى الضغط على الأزمة

معرفة أطراف العلاقات وما هى المصالح والحقوق



دراسة الأزمة دراسة مستفيضة ومتعمقة

مثال: الانتخابات الصورية فى نظم الحكم الديكتاتورية و الأفلام والمسلسلات التى تنقض رموز الحكم.

الدورا لمجتمعي في مواجهة الأزمة :

إن مجتمع الأزمات هو الذي تقع فيه الأزمة و يؤثر فيها و تتأثر به ومعرفة تأثير هذا المجتمع يكمن به ثلاث فئات هي :



الفئة الإيجابية

تقف هذه الفئة في مواجهة قوى الأزمة و مواجهتها و بسبب هذه الفئة من المجتمع تصبح مهمة فريق الأزمات سهلة و يكون من السهل التغلب على هذه الأزمة . و تزيد هذه الفئة من حل الأزمة إذا كانت من أغلبية المجتمع .

الفئة السلبية

هذه الفئة سلبية و إنهزامية و سرعان ما تصاب باليأس و لا تبذل الجهد ،و المطلوب لواجهة الأزمة و قد تتحول إلى أبواق للإيثارة بالإنعكاسات السلبية لهذه الأزمة .

و قد تظهر هذه الفئة بمظهر الصامت و عدم التخلى لا سلبياً و لا إيجابياً.

وكذلك هل كانت هناك امور سابقة على هذه الأزمة ؟

الفئة الصانعة للأزمة :

تتكون هذه الفئة من جميع القوى التى تعمل على صنع الأزمة و تزداد قوة هذه في إحداث التأثيرات الأزموية كلما كانت هذه الفئة متناسقة و متجانسة و تنتمي إلى طبقة واحدة في المنطقة .

و يمكن إشراك المجتمع في حل الأزمة إذا ركزنا على مجموعة من الجوانب و النقاط التالية :

- إبراز التأثرات السلبية للأزمة في أهداف مجتمع الأزمة و تطلعاته وتأثيرات هذه الأزمة على أمان المجتمع .
- إظهار نقاط الضعف قي قوة الأزمة و إنعكاساتها على المجتمع .
- توضيح نقاط القوة التي يمتلكها مجتمع الأزمة و التي تمكنه من إستخدامها في مواجهة الأزمة.
- إبراز الآثار و إنعكاساتها السلبية التي تترتب على تفشي السلبية في مجتمع الأزمة إذ أن هذه السلبية هي من المعوقات الرئيسية لمواجهة الأزمة بنجاح .
- إستخدام الإعلام في توجيه و إرشاد مجتمع الأزمة نحو مواجهة الأزمة و مقاومتها و معالجتها .
- تحديد العلاقة بين الأزمة من جهة ، و مجتمع الأزمة من جهة أخرى .
- إشراك مجتمع الأزمة في وضع الحلول و التصورت التى يمكن أن تستخدم في معالجة الأزمة .
- إشراك مجتمع الأزمة في تحديد أسباب الأزمة و دوافعها الرئيسية .
- وضع معايير و مؤشرات قياسية لاستخدامها في متابعة مستوى نجاح فريق الأزمة في التعاطي بايجابية مع مجتمع الأزمة و إشراك هذا المجتمع في مواجهة الأزمة .
- رصد و تحديد جوانب القصور في علاقة فريق الأزمة مع مجتمع الأزمة واتخاذ جميع الاجراءات التصحيحية اللأزمة للتخلص من جوانب

القصور و التغلب على آثارها و انعكاساتها السلبية على قدرات مجتمع الأزمة في التعاطي مع الأزمة .

الأداء السلوكي للأزمة

يتراوح الأداء السلوكي للأزمة بين الشدة والضعف – الفجائية والتدريجية – الهيمنة والتأثير الهامشي
في إطار ما سبق تتخذ الأزمات مسارات مختلفة ثم تندمج في مسار واحد لتصل إلى قمتها وشدتها
يرجع هذا الاختلاف السلوكي إلى اختلاف درجة التفاعل المتبادل بين الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة وبين الأزمة ذاتها وبين مقدار الوعي والإدراك والتعامل المبكر معها



والآن وبعد استعراض الأزمات بشكل عام كان لزامًا علينا التعرض للأزمة الاقتصادية التي عاناها العالم في السنوات الأخيرة الماضية وما زال يعاني منها ويحاول الخروج من بين براثنها والتغلب عليها.

فالأزمة ظاهرة طبيعية في النظام الاقتصادي الرأسمالي Economic System Capitalism، ليست حالة طارئة، تتكرر بين فترة وأخرى، وقد أحصى المؤرخون نحو ثلاث وثلاثين أزمة اقتصادية دورية ووسيطة وهيكلية منذ عام 1825. والأزمة الراهنة لن تكون الأخيرة، بسبب جملة من التناقضات Paradox داخل النظام الرأسمالي نشأت مع نشوء الرأسمالية، ولن تؤدي، كما أنها لم تؤد سابقاً، إلى انهيار أو أفول الرأسمالية كنظام اقتصادي واجتماعي حسب ما توقعه العديد من الدراسات والمقالات. دائماً كانت هناك مبادرات وإجراءات تخفف من حدة الأزمة ليدخل الاقتصاد - من جديد - تدريجياً مرحلة الانتعاش .Recovery ومن ثم مرحلة التوسع أو الرواج) Expansion الفورة الاقتصادية الجديدة (التي تستمر عدداً من السنين، ليسقط مجدداً في براثن أزمة جديدة، حالها في ذلك حال النظم الاقتصادية السابقة على الرأسمالية التي عرفت الأزمات الاقتصادية.

أولاً: تعريف الأزمة الاقتصادية:

تعرف الأزمة بأنها اضطراب فجائي يطرأ على التوازن الاقتصادي في بلد ما أو عدة بلدان، وهي تطلق بصفة خاصة على الاضطراب الناشئ عن اختلال التوازن بين الإنتاج والاستهلاك، ويعرفها آخرون بأنها مرحلة أو طور انحدار الإنتاج في حركة الرأسمال الدورية، والتي تعبر أيضاً عن التناقضات الداخلية للرأسمالية في الحقل الاقتصادي.

ثانيا. تايخ الأزمات الاقتصادية:

كانت الأزمات الاقتصادية في التشكيلات الاقتصادية الاجتماعية التي سبقت الرأسمالية تحمل طابعاً مختلفاً عن الأزمات التي حدثت في عصر الرأسمالية. فقد كانت الأزمات تنجم في السابق عن كوارث طبيعية عفوية، كالجفاف والطوفان والجراد وغيرها من الآفات، كما كانت تنجم عن أحداث من صنع الإنسان كالحروب والغارات التي كانت تدمر كل شيء، وتصيب القوى المنتجة بالخراب، وتحدث فاقة شديدة عند الناس، وتنتشر المجاعات والأوبئة فتقتل الكثير من الناس. وكانت هذه الأزمات، التي تسمى «أزمات ضعف الإنتاج»، تنجم عن أسباب غير نابعة مباشرة من جوهر أسلوب إنتاج معين. وقد أشار احد المتخصصين إلى معظم الأزمات الاقتصادية التي حدثت في مصر على مر العصور، وحدد أهم الأسباب التي نشأت عنها ما كان منها بسبب الطبيعة) كانخفاض منسوب النيل، وانحباس المطر، والآفات التي تصيب المحصولات) أو بسبب سلوك الإنسان وتصرفه كالفتن والاضطرابات وتفشي الرشوة وغلاء دور السكن وارتفاع أجورها وانخفاض قيمة النقود .

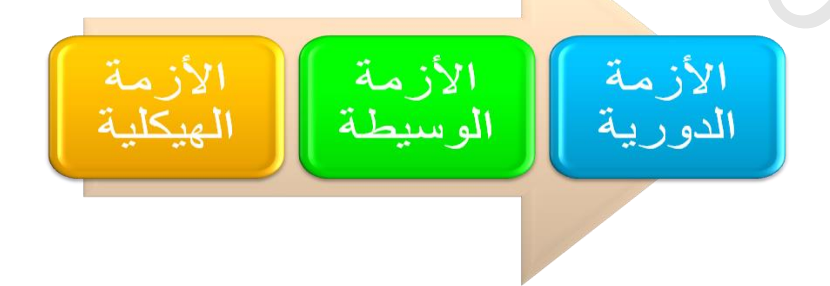
وفي العصر الحديث انفجرت أول أزمة خفض إنتاج ذات صفة دورية واضحة في إنكلترا عام 1825. وأدت هذه الأزمة إلى تقليص الإنتاج، وحدثت إفلاسات كثيرة، اضافة الى أزمة تسليف ونقد، وتراجع التصدير، وانتشرت البطالة والفقر. أما أزمة خفض الإنتاج الدورية التالية فقد ظهرت في النصف الثاني من عام 1836، وشملت جميع فروع الصناعة في إنكلترا، وأدت إلى هبوط شديد في حجم التصدير، ثم بدأت مرحلة ركود طويلة امتدت حتى عام 1842. ثم اندلعت أزمة اقتصادية جديدة في عام 1866

بسبب بعض الحروب التي وقعت بين الدول الأوربية، فسبّب ذلك توتراً اقتصادياً كبيراً في أوربا وظهرت أزمة أخرى في عام 1882، وأزمة تالية في عام 1890. وانتشرت أزمة كبيرة في أوربا في عام 1900، تلتها أزمة عام 1907 وأزمة 1913.

أما أعنف أزمة حدثت في القرن العشرين فهي أزمة 1929 - 1933 التي هزت العالم، وكانت لها سمعة مدوية، وتلتها أزمة 1974 - 1975 التي أعلنت ولادة مرحلة جديدة من مراحل تطور الرأسمالية. وتعدّ أزمة 1981 - 1983 أشد عنفاً من أزمة السبعينات السابقة. والأزمة التي كانت في جوهرها أزمة إفراط في الإنتاج وعدم قدرة السوق على استيعابه صارت تأخذ شكل الركود الممتد لا شكل دورة الانتعاش والركود.

أنواع الأزمات الاقتصاديــة

يمكن تمييز ثلاثة أنواع من الأزمات الاقتصادية التي يتعرض لها الاقتصاد الرأسمالي وهي:



أما الأزمة الدورية:

(أزمة فيض الإنتاج) التي تدعى أحياناً «الأزمة العامة» فتصيب تكرار الإنتاج، وتشمل كل عملية تكرار للإنتاج، أو الجوانب الرئيسة فيها: الإنتاج والتداول، الاستهلاك والتراكم .وهذا يعني أن الهزات التي تتولد عن الأزمة الدورية تكون أكثر عمقاً إذا ما وزنت بغيرها من الأزمات .

أما الأزمة الوسيطة :

فأقل اتساعاً وشمولاً، ولكنها مع ذلك تمس جوانب ومجالات كثيرة في الاقتصاد الوطنى. وتحدث هذه الأزمات نتيجة لاختلالات وتناقضات جزئية في عملية تكرار الإنتاج الرأسمالى: فالأزمات الوسيطة لا يمكن أن تحمل طابعاً عالمياً على النحو الذي يميز الأزمات الدورية العالمية لفيض الإنتاج.

أما الأزمة الهيكلية :

فتشمل في العادة مجالات معينة أو قطاعات كبيرة من الاقتصاد العالمي، منها على سبيل المثال، أزمة الطاقة، وأزمة المواد الخام، وأزمة الغذاء، وغيرها. وإذا كانت الأزمة الهيكلية تقتصر على قطاع واحد من قطاعات الاقتصاد فإنه لابد أن يكون قطاعاً مهماً، وأساسياً، كمصادر الطاقة، أو صناعة الحديد والصلب، أو أزمة الغذاء وما إلى ذلك. فالأزمات في الفروع الصغيرة، ولو استمرت مدة طويلة، لا يمكن أن تصبح أزمات دورية، لأنها لا تمس جميع جوانب الاقتصاد الأخرى وقطاعاتها .

ويعتقد أغلب الاقتصاديين بضرورة التفريق بين الأزمات الدورية والوسيطة والهيكلية، مستندين في ذلك إلى عدد من المعايير، أهمها حتمية ظهورها في سياق الدورة الاقتصادية أو عدم حتمية ذلك، وكذلك عمق الأزمة وأثرها في قطاعات الاقتصاد الوطني .

إن كل أنواع الأزمات تعكس تناقضات واختلال توازن في عملية تكرار الإنتاج الرأسمالي، ولكن بأشكال مختلفة، ولها آثارها المختلفة في الاقتصاد العالمي. ففي الأزمات العامة الشاملة للسوق العالمية تبرز كل تناقضات الدولة والاقتصاد الرأسمالي وتفعل فعل العاصفة داخل الدولة وخارجها، أما الأزمات الجزئية (الوسيطة) فتنتقل إلى خارج الدولة مشتتةً، منعزلةً، وحيدة الجانب. وتشغل الأزمات الاقتصادية الهيكلية مكانة متميزة بين الأزمات الاقتصادية الملازمة للاقتصاد الرأسمالي. وقد تعرض الاقتصاد الرأسمالي إلى أزمات هيكلية خطيرة في مجال الطاقة والخامات وعانى نقصاً في إنتاج الغذاء. وكان لأزمة الطاقة في العامين 1974 - 1975 أكبر الأثر في الأزمة العالمية التي حدثت إبان هذه الحقبة والتي أعلنت قيامَ دورة جديدة من تراكم رأس المال.

مظاهر الأزمات ومظاهر الأزمة الحديثة :

تبدلت مظاهر الأزمة الاقتصادية في النظام الرأسمالي مع مرور الزمن، فقد أمكن التخفيف من الحدة التي كانت تتسم بها الأزمات سابقاً وانخفضت مرحلة استمرار الركود والكساد في الوقت الحاضر. وتباينت مراحل انفجار الأزمة من بلد إلى آخر، فأصبحت لا تقع في آن واحد فيها جميعاً، مما ساعد على مواجهتها. كذلك تقلص مدى الانخفاض في معدلات الإنتاج الصناعي. وكانت الدورة الاقتصادية سابقاً تستغرق في العادة عشر سنوات، حتى يستعيد الاقتصاد مرحلة الانتعاش من جديد. وكان الأمر يتوقف في الواقع على قدرة الاقتصاد الرأسمالي على التجديد وتوسيع رأس المال الثابت في أصوله الإنتاجية. وكل أزمة هي نقطة البدء للقيام بتجديد

شامل، وتوسيع في رأس المال الثابت، بهدف أساسي هو تخفيض نفقات الإنتاج، لكن الوضع في الأزمات الأخيرة تغير، فكل تجديد لرأس المال الثابت وتوسيعه عملية لابد لها من نهاية، وغالباً ما يتوقف الرأسماليون في لحظة معينة عن شراء السلع والآلات التي كانوا يحتاجون إليها لأن الطاقة الإنتاجية الجديدة تكفي للبدء في تزويد السوق بكمية إضافية من السلع . أما أهم المتغيرات التي طرأت على مظاهر الأزمة الدورية الحديثة فتتلخص فيما يلي :

باتت الأزمات أقل عمقاً، وأقصر زمناً بالموازنة مع الأزمات التي حدثت قبل الحرب العالمية الثانية .

لا يصاحب الأزمات الدورية العالمية الحديثة هبوط كبير في الإنتاج في جميع البلدان ، ثم شمولها أو عدم شمولها كل الرأسمالية.

1. يلاحظ قدر كبير من عدم تزامن الدورات الاقتصادية في البلدان المختلفة .
2. غدت الدورات الاقتصادية تقترن غالباً بأزمات وسيطة .
3. أصبح الركود الاقتصادي ظاهرة عادية وغير نادرة .
4. تغير الإيقاع التقليدي لنشاط الأعمال .
5. تغير طابع حركة الأسعار .
6. تقلصت الأزمات النقدية (الداخلية

تغير كذلك دور أزمات البورصة :

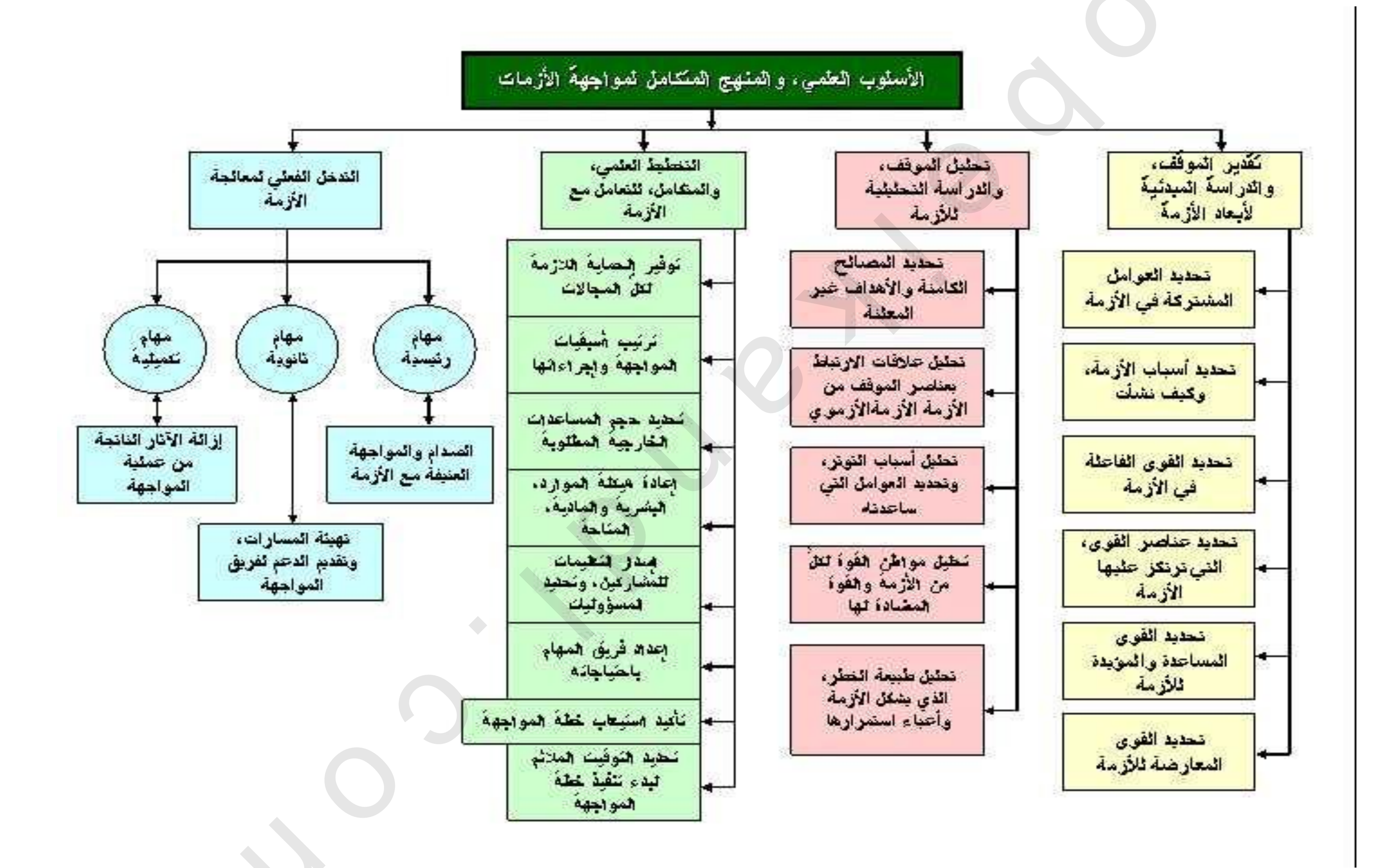
ويلاحظ أن المظاهر الحديثة للأزمات تتمثل في أنها أقل حدة وأقصر أمداً، وهذا يرجع إلى المحاولات المستمرة من جانب الرأسمالية المعاصرة

للتكيف مع الشروط التاريخية الجديدة ومتطلبات الثورة التقنية والعلمية. ومن أهم المظاهر الحديثة للأزمة الشاملة :

1. انخفاض معدلات النمو الاقتصادي، وانخفاض معدل نمو الصادرات، وانخفاض العمالة، وانتشار البطالة، وحدوث ظاهرة التضخم، وارتفاع أسعار الفائدة، واتجاه منحنى الربح في البلدان الرأسمالية نحو الانخفاض، وتفاقم أزمة النقد الدولية، وارتفاع أسعار الذهب .
2. وقد تجمعت هذه المظاهر جميعاً في الأزمة الاقتصادية الشاملة التي شهدتها البلدان الرأسمالية في سبعينات القرن العشرين، إذ كانت كل الاقتصاديات الرأسمالية تقريباً تواجه معدلات بطالة مرتفعة. وفي الوقت نفسه كان أغلبها يتبع سياسات مضادة للتضخم، وهي ذات طبيعة انكماشية تضاعف من حدة البطالة .
3. وما تزال الرأسمالية عاجزة عن التغلب على أزماتها ، ومازالت تعاني أزمات عميقة (أزمات دورية وهيكلية)، وصارت أزمتها الاقتصادية أزمة متصلة وممتدة بما تشتمل عليه من نمو بطيء وبطالة جماعية. ومازالت البلدان المتقدمة تمارس عمليات استغلال بلدان العالم الثالث ونهبها في محاولة مستمرة لنقل أعباء أزمتها إلى شعوب تلك الدول .
4. ومع كل الأزمات التي تعانيها الدول الرأسمالية فإنّ نظامَها الاقتصادي مازال قادراً على التكيف والبقاء، ومازال قادراً على مواصلة الاستغلال .
5. لقد بدأت معالم انهيار النظام المالي العالمي في الظهور وأصابت أصحاب الأموال وغيرهم بالهلع والذعر والرعب، كما ارتبكت المؤسسات المالية والوسطاء معها في التفكير في وضع الخطط للإنقاذ، كما أحدثت للحكومات خوفاً على أنظمتها وديمومتها.

وكان من مظاهر هذه الأزمة على سبيل المثال ما يلي:

- الهرولة في سحب الإيداعات من البنوك؛ لأن "رأس المال جبان"، وهذا ما تناولته وكالات الإعلام المختلفة.
- قيام العديد من المؤسسات المالية بتجميد منح القروض للشركات والأفراد خوفاً من صعوبة استردادها .نقص السيولة المتداولة لدى الأفراد والشركات والمؤسسات المالية، وهذا أدى إلى انكماش حاد في النشاط الاقتصادي وفى جميع نواحي الحياة؛ مما أدى إلى توقف المقترضين عن سداد دينهم.
- انخفاض مستوى التداولات في أسواق النقد والمال، وهذا أحدث ارتباكا وخللا في مؤشرات الهبوط والصعود.
- انخفاض مستوى الطاقة المستغلة في الشركات بسبب نقص السيولة وتجميد الحصول على القروض من المؤسسات المالية إلا بأسعار فائدة عالية جداً وضمانات مغلظة.
- انخفاض المبيعات، ولاسيما في قطاع العقارات والسيارات وغيرها؛ بسبب ضعف السيولة.
- ازدياد معدل البطالة بسبب التوقف والإفلاس والتصفية وأصبح كل موظف وعامل مهدداً بالفصل.
- ازدياد معدل الطلب على الإعانات الاجتماعية من الحكومات.
- انخفاض معدلات الاستهلاك والإنفاق والادخار والاستثمار، وهذا أدى إلى مزيد من: الكساد، والبطالة، والتعثر، والتوقف، والتصفية، والإفلاس .


الأسلوب العلمي، والمنهج المتكامل لمواجهة الأزمات
تقدير الموقف، والدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة
تحديد العوامل المشتركة في الأزمة
تحديد أسباب الأزمة، وكيف نشأت
تحديد القوى الفاعلة في الأزمة
تحديد عناصر القوى، التي ترتكز عليها الأزمة
تحديد القوى المساعدة والمؤيدة للأزمة
تحديد القوى المعارضة للأزمة
تحليل الموقف، والدراسة التحليلية للأزمة
تحديد المصالح الكامنة والأهداف غير المعلنة
تحليل علاقات الارتباط بعناصر الموقف من الأزمة الأزمةالأزموي
تحليل أسباب التوتر، وتحديد العوامل التي ساعدته
تحليل مواطن القوة لكل من الأزمة والقوة المضادة لها
تحليل طبيعة الخطر، الذي يشكل الأزمة وأعباء استمرارها
التخطيط العلمي، والمتكامل، للتعامل مع الأزمة
توفير الحماية اللازمة لكل المجالات
ترتيب أسبقيات المواجهة وإجراءاتها
تحديد حجم المساعدات الخارجية المطلوبة
إعادة هيكلة الموارد، البشرية والمادية، المتاحة
إصدار التعليمات للمشاركين، وتحديد المسؤوليات
إعداد فريق المهام باحتياجاته
تأكيد استيعاب خطة المواجهة
تحديد التوقيت الملائم لبدء تنفيذ خطة المواجهة
التدخل الفعلي لمعالجة الأزمة
مهام رئيسية
مهام ثانوية
مهام تكميلية
الصدام والمواجهة العنيفة مع الأزمة
تهيئة المسارات، وتقديم الدعم لفريق المواجهة
إزالة الآثار الناتجة من عملية المواجهة

المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات:

أورد الأعرجي في دراسته إدارة الأزمات بين (الوقائية والعلاجية): دراسة مسحية في المصارف الأردنية المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات وهي:

1. اكتشاف إشارات الإنذار وتعني تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما.
2. الاستعداد والوقاية وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو إقلال آثارها.
3. احتواء الأضرار وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها.
4. استعادة النشاط وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كان من قبل.
5. التعلم وهو المرحلة الأخيرة وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل. من خلال الشكل السابق يتبين لنا الفرق الشاسع ما بين الإدارة السبّاقة المبادرة المعتمدة على التخطيط قبل حدوث الأزمات والإدارة التي تنتظر وقوع الأزمات لتتعامل معها بمنطق رد الفعل كحال الإدارات العربية. فغياب عنصري اكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية يكاد يكون المسيطر على واقع المنظمات كما سوف يتضح لاحقاً من خلال الدراسات المتخصصة.

احتيـــاجـــات التعــامـل مـع الأزمة

قواعد وأُسُس التعامل مع الأزمات ومبادئه :

يحتاج إلي توفير تجهيزات مختلفة حتى يمكن النجاح في إدارة الأزمة وبالشكل الذي يحقق الأهداف المطلوبة فيتناول المؤلف ثمانية تجهيزات منها:

1 . غرفة عمليات إدارة الأزمات :

وتقوم الدول الكبرى بتجهيزها بالكمبيوتر ووسائل الاتصال والمراقبة والتصنت والتشويش والتشفير ومؤمنة ضد أي حريق وأحياناً توضع على سيارات متحركة لتكون قريبة من موقع الأحداث أو طائرة في حالة الدول المتقدمة .

2 . الإعلام :

وهو أشد خطورة وفاعلية وأداءً لصنع الأحداث والتأثير على مجرياتها وعلى اتجاهاتها وذلك لما يتوفر للإعلام من قدرات هائلة تساعد على الانتقال السريع واجتياز الحدود وتخطي العوائق .

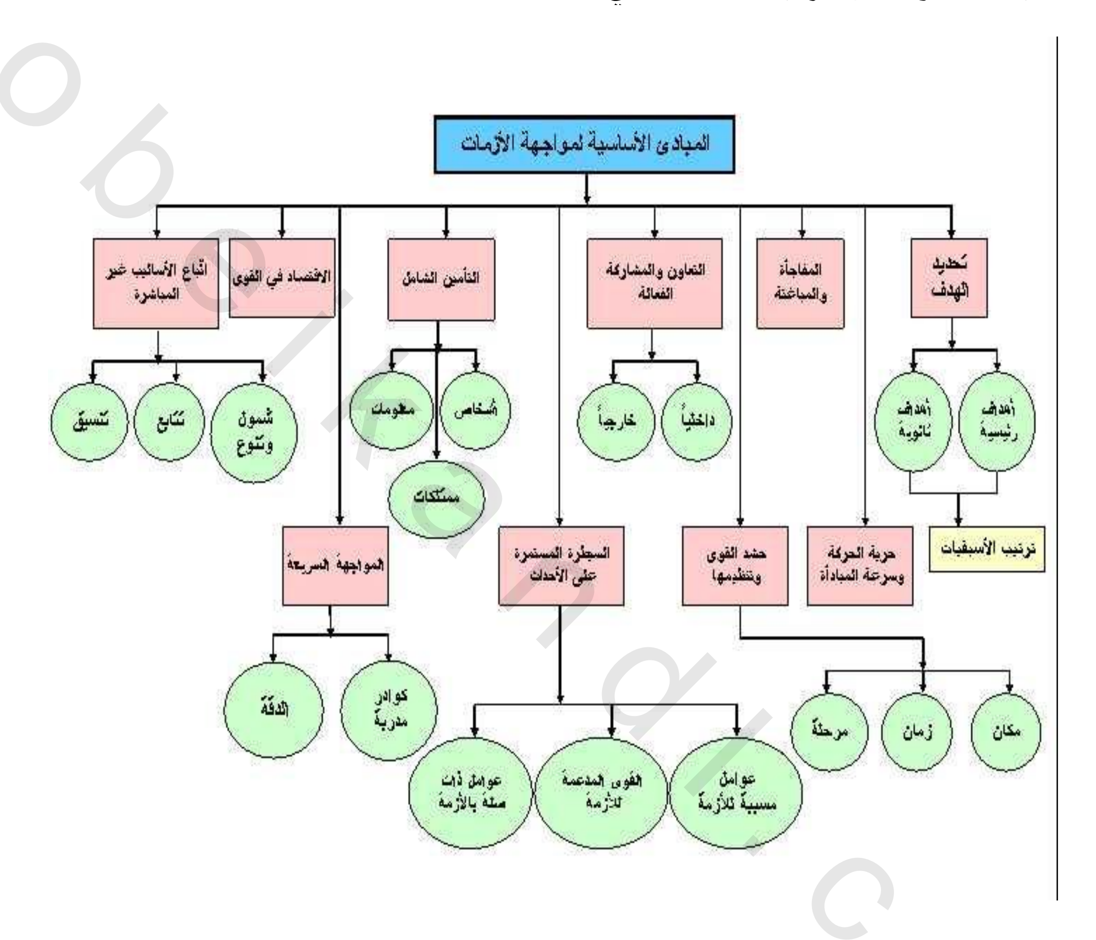
3 . أدوات التأثير:

وذلك لوقف تصاعد الأزمة أو التعامل معها والقضاء عليها ، ومن أهم هذه الأدوات الاجتماعات الشخصية وعقد المؤتمرات والمحاضرات واستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية.

4 . أدوات الامتصاص :

وهو استيعاب الأزمة , ومن أدواتها الاعتراف بها واللجوء لحل وسط خاصة في مسائل التعويض المادي المناسب أو إعادة الحقوق لأصحابها وكذلك التحكم والاحتكام إلى أطراف خارجية محايدة أو تغيير القيادات الفاسدة التي شوهت النظام

مواجهة الأزمات، منذ نشأتها، مروراً بمرحلة الحدّ من خطرها، وحتى يمكن التغلب عليها ـ تتطلب الالتزام بعدة مبادئ أساسية، هي بداية نجاحها؛ وتتمثل مواجَهَتها في الآتي :



أهداف التقرير:

1 . تحديد الأهداف والأسبقيات:

يُعَدّ تحديد الأهداف تحديداً دقيقاً، من أهم عوامل النجاح في مواجهة الأزمات؛ ولا سيما الهدف الرئيسي، الذي كثيراً ما يكون غير واضح. بيد أن تحديدها، لا يشترط أن يكون هو قمة الأزمة؛ وإنما جزء ذو تأثير فعال في بنْيتها ومجرياتها، يمثل 50٪ من معالجتها ومواجهتها. ولابدّ من تنسيق

الأهداف، وتحديد أسبقياتها؛ إذ أن الهدف الرئيسي، المتمثّل في مواجهة الأزمة برمّتها، قد يكون غير ممكن أو خارج الإمكانيات والقدرات المتاحة، فيُعْمَد إلى تجزئته، أو تحديد أهداف ثانوية، ومواجهة أشدها خطراً. وتحديد الهدف، لا يعني انتفاء عامل المخاطرة، الذي قد ينطوي على بعض الإخفاقات أو النجاحات.

2 . حرية الحركة وسرعة المبادأة:

حرية الحركة، هي أولى خطوات تحقيق الهدف؛ إذ تنأى بمتخذي القرار عن التأثر بالصدمات، وتتيح لهم المبادأة، التي تُخْضِع الأزمة لعامل رد الفعل العكسي؛ فيمكن السيطرة عليها والحدّ من خطرها.

3 . المباغتة:

تكاد المفاجأة تحقق السيطرة الكاملة على الأزمة، ولفترات ملائمة؛ إذ أن إعلان أسلوب مواجهتها، يمكن أن يسفر عن فشل الجهود المبذولة لحلها؛ بينما نتائج المفاجأة، تتيح الحدّ من خطرها والقضاء عليها. ولتحقيق المباغتة، لابدّ من الكتمان الشديد في حشد القوة المكلفة بالتعامل مع الأزمة (الإرهابيون مثلاً)، ولتوصيلها إلى أقرب ما يمكن من الهدف. كذلك، يجب التغطية على عملية حشد القوى، من خلال التفاوض الفعال، مع إرهاق الإرهابيين وعدم إعطائهم الفرصة للراحة؛ إلا أنه يجب، في الوقت نفسه، تحقيق مطالبهم كافة، من مأكل ومشرب ووسائل المعيشة. كما يفضل استغلال أول ضوء، لكونه الوقت الأكثر ملائمة لتنفيذ مهمة الاقتحام، مع مراعاة توفير الإضاءة الضرورية لمكان التنفيذ.

4. حشد القوى وتنظيمها :

امتلاك القوة من عوامل النجاح في مواجهة الأزمة، وإحداث التأثير المطلوب في المحيط، المحلي والدولي، وفقاً لنطاقها. ويهدف تنظيم القوى إلى

حشد الإمكانيات كافة، المادية والبشرية، وتعبئتها معنوياً تعبئة، تمكنها من مواجهة الأزمة والقضاء عليها. والقوة تتضمن مقومات متعددة، بعضها يرتبط بمكان الأزمة، والآخر يرتبط بزمانها والمرحلة التي بلغتها. ويتضمن حشد القوة خمسة جوانب أساسية، تتمثّل في القوة الجغرافية، الناتجة من تفاعل الإنسان مع المكان، والموارد البيئية؛ والقوى الاقتصادية، التي تتمثّل في الموارد المتاحة؛ والقوة العسكرية، من حيث حجمها، ونوع تشكيلاتها، وروحها المعنوية، إضافة إلى تسليحها ومعداتها. والقوة المعنوية، هي الجانب النفسي الإدراكي، والجانب الإعلامي التأثيري؛ ما يعني الجهد التأثيري المنظم في الرأي العام، في الداخل والخارج، بما يحد من قدرة الطرف الآخر وفاعليته، ويضعف قواه. ويجب ألاّ يكون الحشد وهمياً، فلا بدّ أن تراعى فيه التقنيات والخبرات البشرية، التي يمكن تفعيلها لمواجهة الأزمة.

5. التعاون والمشاركة الفعالة:

قد تعجز القدرات المتاحة عن مواجهة الأزمة الناشئة، سواء كانت محلية أو دولية؛ فتتحتم الاستعانة عليها بمساندة خارجية، تضاعف الطاقات على مواجهتها، بل تساعد على اتساع الرؤية، وشمولية التخصص، وتكامل المواجهة؛ إضافة إلى السرعة والدقة، الناجمتَين عن تنوع الخبرات والمهارات والقدرات.

6. السيطرة المستمرة على الأحداث:

يزيد التلاحق السريع، والمتنامي، لأحداث الأزمة، من حدّة آثارها السلبية، الناتجة من استقطاب عوامل قوة خارجية مدعمة لها. ولذلك، فإن التعامل معها، يتطلب التفوق في السيطرة على أحداثها، من خلال المعرفة الكاملة بتطوراتها، والإجراءات الفاعلة اللازمة لمواجهتها. كما تتطلب عملية

السيطرة التحرك في ثلاثة اتجاهات، تتمثل في التعامل مع العوامل المسببة للأزمة، والقوى المدعمة لها، وكذلك العوامل ذات الصلة بها. ولذلك، فإن مواجهتها تستلزم تحقيق التفوق في السيطرة على أحداثها؛ ما يتأتّى من خلال الآتي:

أ. المعرفة الكاملة، والتفصيلية، بتطورات الأزمة، وما يتطلبه ذلك من حضور مستمر، وفعال، لمتابعة أحداثها.

ب. الاختراق الأمني للقوى الموجهة للأزمة، والصانعة لها، والمهتمة بها كذلك؛ وهو ما يطلق عليه الاختراق الثلاثي الأبعاد، ويتمثل في الآتي:

1 - الاختراق الأمني للقوى الموجهة للأزمة: وهي القوى الحقيقية، التي عادة ما تكون غير واضحة، وتدير عملية صنع الأزمة إدارة، تحقق مصالحها، على المديَين: البعيد والقريب.

2 - الاختراق الأمني للقوى الصانعة للأزمة: وهي القوى التي أُهدرت مصالحها، فاستغلت ذلك نظيرتها، التي تستطيع توجيه الأزمة، والتأثير في تحركات تلك القوى واتجاهاتها، والوصول بها إلى مرحلة المواجهة العنيفة.

3 - الاختراق الأمني للقوى المهتمة بالأزمة: وهي القوى التي تجتذبها نظيرتها الصانعة للأزمة، بالتأثير فيها، وجعلها تنتقل، تدريجاً، من خارج محيط الأزمة إلى مركزها العنيف. تكوِّن القوى المهتمة بالأزمة، أداة فعلية، ترجيحية، تمكِّن من السيطرة على الطرف الآخر.

7. التأمين الشامل للأشخاص والممتلكات والمعلومات

يُعَدّ التأمين المادي للأشخاص والممتلكات والاحتياجات، ضرورة حتمية لمواجهة الأزمات؛ إذ يجب توفير الحد الأدنى من التأمين الطبيعي، لكلٍّ من

الأشخاص والممتلكات والمعلومات، قبل حدوثها، وتوفير سبُل الوقاية منها. وكذلك التأمين الحيوي الإضافي، عند حدوث الأزمة فعلاً، والذي يتطلب مواجهة قواها بقوى أشد منها؛ لإيقاف تنامي آثارها، والحدّ من امتداد مجالاتها؛ وقوامه هو تكوين الاحتياطيات الفاعلة،التى قد يحتاج إليها الكيان، للتغلب على أزمته.

إن وجود نظام، يحُول دون اختراق الجانب المعادي، ويحجب المعلومات عنه، ويعزله داخلياً وخارجياً - هو بداية نهاية الأزمة، واحتوائها بنجاح. ولذلك، فإن عملية التأمين نفسها ضرورة حتمية لمواجهة الأزمات، وخاصة تلك التى يكون لها جوانب تدميرية، أو التى تكون قد اتخذت مظاهر تخريبية. وتستند عملية التأمين إلى عدة معايير:

أ. طبيعة الأزمة، حجماً ومدى، ومجالاً.

ب. **حالة القوى الصانعة للأزمة**، ومدى ترابطها وقدرتها على التشكل والتجمع السريع، وتماسكها في مواجهة الصدمات الأمنية المتتالية.

ج. **حالة الاحتياطي العام المتاح للاستخدام**، والقوى المساندة، والمؤيدة لتلك المواجهة للأزمة، والقوى التي تصنعها وتحركها.

د. **مسرح الأزمة.**

هـ. **نوع الأدوات والوسائل والأساليب والموارد**، المستخدمة في معالجة الأزمة، وفي صنعها؛ وحجم الإمكانيات المتاحة لكلِّ طرف، وقدرته على استخدامها، وقوّته على التأثير في مجريات الأزمة وأحداثها.

ومرونة كلّ طرف وقدرته على الحركة والمناورة، وتلبية احتياجات الصراع، سواء كانت احتياجات المواجهة أو احتياجات التوسع.

قوام عملية التأمين، إذاً هو الرؤية العلمية لاستخدام الموارد المتاحة، وفي إطار إدارة علمية متطورة، تحقق التكيف السريع، لمواجهة الأزمة بفاعلية؛ والسعي إلى ابتكار أدوات ووسائل جديدة، لمواجهة الأزمات والتصدي لها، ومعالجة آثارها.

8. المواجهة السريعة لأحداث الأزمة ومراحلها:

كان للطفرة التكنولوجية، والتقدم العلمي، اللذَين شهدهما العالم، أثرهما البالغ في طبيعة الأزمات، التي أصبحت سريعة التطور والأحداث، فاستدعت التصدي السريع لها؛ ما يحتم وجود الكوادر العلمية، المدربة على مواجهة الأزمات؛ وتوافر إمكانيات وموارد، تحدّ من التدهور السريع للأحداث. وإذا كانت المواجهة السريعة أمر حيوي، فإنها يجب أن تتسم بالدقة، كي لا تتزايد حدّة الأزمة، وحتى يمكن تكبيد مسببها خسائر فادحة، تردعه عن التفكير في صناعة أزمة جديدة. ولذلك، فإن أول الأخطار، التي يواجهها صانع القرار، هو البطء أو التخاذل أو تجاهل الأزمة، أياً كان محورها أو طبيعتها؛ إذ أن تأثيرها سيزداد، وقد يكون مدمراً، إنْ لم تواجَه في الوقت الملائم.

9. الاقتصاد في استخدام القوة:

يجب أن يكون تحديد الإمكانيات والقدرات، المخصصة بها مواجهة الأزمة، خاضعاً لحسابات دقيقة. فالإسراف في استخدام القوة، يكون إهداراً للإمكانيات، من حيث نفقتها، مقارنة بمعدل الأمان الذي وفرته، ورد الفعل العكسي الناتج من الأزمة، وكذلك احتمالات وجود عمليات ارتداد خداعي للأزمات الهامشية؛ ما ينهك، في النهاية، قدرات الكيان. إضافة إلى أن

الإفراط والمبالغة في استخدام القوة، يكون لهما رد فعل، وتحويل مظاهر الأزمة العلنية إلى ضغط مستتر، يصعب متابعته أو ملاحظة تطوره بشكل دقيق. ويضاف إلى ذلك، أن بعض الأزمات لها صفة التجدد الذاتي؛ إذ إنه كلما أمكن مواجهة الأزمة واحتواؤها والقضاء عليها، ظهرت مرة أخرى؛ وما ذلك إلاّ لأن الأسباب الحقيقية للأزمة، لم تعالج؛ وإنما اكتُفي فقط بحصرها في حدود معينة. ومن ثم، تتضح أهمية اقتصاد متخذ القرار في استخدام القوة إلى الحدّ المطلوب، وعدم إسرافه فيه.

10. اتِّباع الأساليب غير المباشرة، في مواجهة الأزمة:

تُعَدّ الأساليب غير المباشرة، من أفضل الوسائل للتعامل مع الأزمة والتأثير في تطوراتها؛ نظراً إلى ما تتسم به من الشمول والتنوع، وخاصة أن التدرج في مواجهة الأزمات والتعامل معها سيكون أشد فاعلية، وعلى مراحل متفاوتة. وكذلك يمكن استخدام الأدوات المعالجة للأزمة بشكل متلازم، ومتتابع، بعكس الأساليب المباشرة، التي تحتاج إلى التعرض السريع للأحداث. كما يتطلب استخدام الأساليب غير المباشرة، قدراً كبيراً من التناسق؛ كي يصعب اختراقها. وتتمثل فاعلية الأساليب غير المباشرة في خبرة الجهاز الإداري للمنشأة وكفاءته، عند مواجهة الأزمات، المحلية والدولية، والتهديد بأخطار التدخل الخارجي. ومن ثم، تتضح أهمية خبرة القائد في امتصاص ضغط الأزمة واستيعابها، والالتفاف حولها، ريثما تمكن الفرصة الملائمة للقضاء عليها نهائياً.

وتحقق الأساليب غير المباشرة مبادئ التعامل الميداني الناجح مع الأزمات، والتي تتمثل في الآتي:

أ. **تسمح الأساليب غير المباشرة بالتدرج في مواجهة الأزمات**، والتعامل معها بفاعلية أكبر، وبدرجات متفاوتة، ومن دون أن تتنبه لها القوى الصانعة والمحركة للأزمة؛ بل يمكن خلال الأساليب غير المباشرة، استيعاب تفاعلات الأزمة وامتصاصها بشكل تدريجي، يلائم أحداثها وقوة إفرازاتها.

ب. **يمكن استخدام مجموعة الأدوات والإمكانيات**، في مواجهة الأزمة بشكل متلازم، ومتتابع، تبعاً للحاجة إلى كلٍّ منها، وفقاً لتراكمات النتائج، التي أفرزتها مرحلة المواجهة الأولى. وفي بعض الحالات، قد يستلزم وجود دعم خارجي؛ ما يوضح أهمية التنسيق لمواجهة تطورات الأزمة وتصاعدها أو الحدّ من خطرها، والبدء بمواجهتها، بما يحقق علاجها الملائم. وفي هذا الإطار، تسمح الأساليب غير المباشرة بالاستخدام المتكامل، والمتلازم، لأدوات مواجهة الأزمة؛ بعكس المواجهة المباشرة، التي تتطلب التعرض السريع للأحداث، والوصول بالموقف إلى قمته، والقضاء عليه، مهما كانت النفقات باهظة.

ج. **يتطلب استخدام الأساليب غير المباشرة**، توافر القدرة على استخدام مجموعة متكاملة من أدوات مواجهة الأزمات، بقدر كبير من التناسق؛ إضافة إلى أنها تحقق الترابط والتكامل، بما يصعب اختراقها من جانب صانعي الأزمة.

د. **تستخدم الأساليب غير المباشرة، بفاعلية**، في معالجة الأزمات الدولية الحادّة، وخاصة عندما تواجه الدولة أخطار التدخل الخارجي، أو الدخول في صراع دولي، لا تستطيع تحمّل نفقته أو التعامل معه بالرفض؛ فتعمد إلى الالتفاف حول الأزمة، بمبادرة ذكية، تتضمن عرضاً، لا يستطيع الطرف الآخر رفضه. والحقيقة أن هذا العرض، ما هو إلا محاولة لاستيعاب ضغط

الأزمة، وتحويل مساره، وإفقاده دوافعه، ريثما تمكن مواجهته والقضاء عليه.

وبصفة عامة، إن تطبيق هذه المبادئ، يعتمد، أساساً، على توافر روح معنوية مرتفعة، ورباطة جأش، وهدوء أعصاب، وتماسك تام خلال أحرج المواقف، وقدرة عالية على تحمّل الصدمات ذات الطابع العنيف، الناتج عن الأزمات شديدة التأثير. إضافة إلى ضرورة وجود جهاز استخبارات كفء، يوفر المعلومات، الكافية واللازمة والتفصيلية والدقيقة والحديثة، عن الأزمة وتطوراتها وعواملها؛ ليمكن التعامل معها في إطار معرفة شبه كاملة.

قيود التعامل مع الأزمة:

يتطلب التعامل مع الأزمات بصيرة استرشادية، تحيط بقيود التدخل في الأزمات، وفقاً لطبيعة الموقف، والظروف والإمكانيات والأدوات، والوقت المسموح به، والمحدد للتعامل مع الأزمة، لوقف تناميها. ولذلك، تتحدد لعملية التعامل مع الأزمات أهداف، يتعين الوصول إليها. وتتمثل في أهداف فورية عاجلة، لوقف تدهور الموقف، ووقف تصاعد الأحداث، والحدّ من الخسائر والنفقات؛ وأخرى نهائية، لمعالجة آثار الأزمة، وتطوير الأداء، لاستعادة الأوضاع، كما كانت عليه قبلها؛ ووضع نظام وقائي، يمنع تكرارها، ويحول دون الأزمات المشابهة، ولذلك، فإن التعامل مع الأزمة، يتضمن جانبَين أساسيَّين، هما:

جانب علاجي

جانب وقائي

1. جانب علاجي

يتولّى معالجة الأضرار والخسائر، التي تسببت بها الأزمة، ومن خلال معرفة دقيقة، وخبرة كاملة بكيفية التعامل مع تلك الأضرار والخسائر. إلا أن الجانب العلاجي، هو جانب سلبي؛ إذ يعالج الآثار الناجمة عن الأزمة، بعد أن تكون قد انتهت.

2. جانب وقائي

وهو يهدف إلى إيجاد نظام حماية، للوقاية من الأزمات، والتقليل، ما أمكن، من عواملها وعناصرها؛ واستطراداً، اجتناب الكثير من الخسائر والأضرار الشديدة، الناجمة عنها.

المدى الزمني للتعامل مع الأزمة، قصير الأجل إلى حدٍّ بعيد؛ ولذلك، يكون وقت التدخل المتاح محدوداً، والسرعة مهمة، لتحقيق إنجاز ملموس، أساسي للنجاح في مواجهة الأزمة.

آليات مواجهة الأزمات:

يحتاج التعامل مع الأزمات إلى عدة آليات وكذلك توفير تجهيزات مختلفة حتى يمكن النجاح في إدارة الأزمة، وبالشكل الذي يحقق الأهداف المطلوبة ولعل أهم هذه التجهيزات هي :



أوضحنا سابقًا بعضًا من هذه النقاط وسنذكرها هنا مرة أخرى ومنها:

1 . غرفة عمليات إدارة الأزمات

تقوم الدول الكبرى بتجهيزها بالكمبيوتر ووسائل الاتصال والمراقبة والتصنت والتشويش والتشفير ومؤمنة ضد أي حريق، وأحياناً توضع على سيارات متحركة لتكون قريبة من موقع الأحداث أو طائرة في حالة الدول المتقدمة .

2 . الإعلام :

وهو أشد خطورة وفاعلية وأداءً لصنع الأحداث والتأثير على مجرياتها وعلى اتجاهاتها، وذلك لما يتوفر للإعلام من قدرات هائلة تساعد على الانتقال السريع واجتياز الحدود وتخطي العوائق .

3 . أدوات التأثير :

وذلك لوقف تصاعد الأزمة أو التعامل معها والقضاء عليها، ومن أهم هذه الأدوات الاجتماعات الشخصية، وعقد المؤتمرات والمحاضرات، واستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية .

4 . أدوات الامتصاص:

وهو استيعاب الأزمة، ومن أدواتها الاعتراف بها، واللجوء لحل وسط خاصة في مسائل التعويض المادي المناسب، أو إعادة الحقوق لأصحابها، وكذلك التحكم والاحتكام إلى أطراف خارجية محايدة أو تغيير القيادات الفاسدة التي شوّهت النظام .

احتياجات إداريّة :

بالإضافة إلى ما تحتاج إليه إدارة الأزمات من تجهيزات تساعد في حل الأزمة فإن هناك إجراءات إدارية تساعد في التعامل مع الأزمات التى تتعرض لها المؤسسات، ولعل أهمها تبسيط الإجراءات، وهو ما يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث ومعالجته بسرعة وبشكل سليم .

كما تحتاج إلى إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة؛ فهى إدارة ذات طابع خاص لديها كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة، وعلى الجميع أن ينصاع إليها وينفذ أوامرها، و إلا وُجّه إليه أقصى العقوبات ودرجات العنف .

بجانب هذا تحتاج للتواجد المستمر في موقع الأحداث: حتى يكون متخذ القرار على بينة كاملة بتطورات الأحداث سواء كان هذا التواجد سرياً أو على حسب طبيعة الأزمة وظروفها .

كما توجد مجموعة من المبادئ يجب مراعاتها عند إدارة أزمة دولية كتمديد الأهداف والحرص على عدم إحراج الخصم والتصعيد التدريجى للردع أو الخيارات المرنة وإتاحة الوقت الضروري للخصم للتدبر وتوسيع نطاق المشاورات وإحكام قبضة القيادة السياسية على القرار، وتوسيع قاعدة الدعم اللازم للقرار، وتحصين قرار الأزمة ضد المؤثرات الداخلية وتعزيز نظام الاتصالات.

كـيـف نشخص الأزمة ؟

المنهج التاريخى :

الأزمة لا تولد ولا تنشأ فجأة ولكنها نتاج تفاعل أحداث وأسباب وعوامل قبل ميلاد الأزمة وظهورها على السطح وبالتالي التشخيص هنا يعتمد ولاشك على المعرفة الكاملة بهذا التاريخ أو ماضى الأزمة وكيف تطورت

وهل يمكن تقسيم هذا التاريخ إلى مراحل أو عقود أو عهود معينة وكيف نحلل ونصف كل مرحلة والعوامل المؤثرة فيها .

المنهج الوصفى :

يتم فيه وصف الأزمة وصفاً شاملاً ومتكاملاً من حيث ماهيتها وأوضاعها وأطرافها ومراحل هذه الأزمة والتداعيات التى وصلت إليها .

المنهج البيئى :

يتم فيه تحليل البيئة المؤثرة على الأزمة من حيث عناصر القوة والضعف والمخاطر والتهديدات البيئية التى أفرزت الأزمة وبالتالى اشتداد قوتها أو استفحال أمرها ويتم تحديد ثلاث مجموعات مؤثرة على الأزمة وهى :

الأولى : قوى بيئية يمكن التحكم فيها بالكامل

الثانية : قوى بيئية لا يمكن السيطرة عليها أو التحكم فيها

الثالثة : قوى بيئية لا يمكن السيطرة عليها أو التحكم فيها ولكن يمكن توجيهها بشكل معين ونسبى ويختلف بدرجات معينة حسب الأزمة ومصادر قوتها البيئية .

منهج النظم :

وينظر للأزمة فى هذا المنهج على أنها نظام متكامل، والنظام يحتوى على :

- مدخلات الأزمة: سواء كانت مدخلات مستمرة أو متقطعة وهى كذلك إما مدخلات تسعى الأزمة للحصول عليها بسبب حاجتها إليها أو مدخلات

تفُرض على النظام من واقع المناخ المحيط. وتؤدى المدخلات على اختلاف أنواعها وظيفة أساسية وهى توفير الظروف الملائمة لكى تنطلق الأزمة .

نظام تشغيل الأزمة:

وهو النظام المختص بالأنشطة الهادفه إلى تحويل مدخلات الأزمة وتغيرها والإفادة منها أو التخلص منها حتى يتم إفرازها بشكل منظم ومستمر .

مخرجات الأزمة:

وهى سلسلة الإنجازات أو النتائج عن العمليات والأنشطة التى قام بها النظام .

منهج دراسة الحالة:

وهو يعتمد على دراسة كل أزمة على حدة على إعتبار أنها حالة مستقلة بنفسها وأن الأزمات لا تتماثل تماثلاً تاما ويتم هنا تشخيص الأزمة بدقة وتتبع خطواتها وما أفرزته من نتائج ولا يتم تجاهل أى عامل من العوامل المؤثرة عليها سواء كان فى الماضى أو الحاضر .

ومن ثم الوصول إلى رؤية متعمقة عن الأزمة ومن ثم تساعد متخذ القرار على رسم طرق معالجة الأزمة بموضوعية أكثر .

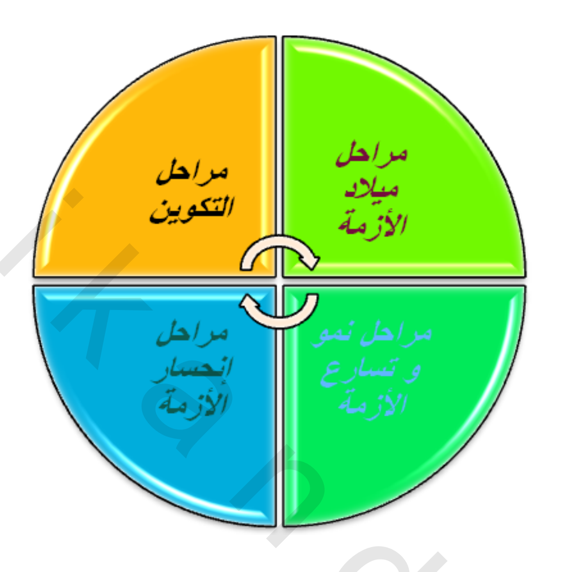
منهج الدراسات المقارنة:

ويعتمد على دراسة الأزمات فى الماضى ومقارنتها بأزمات الحاضر وتتم المقارنة حسب الزمان والمكان وأنشطة الأزمة وحجم ما بلغته الأزمة وشدتها.

أسس تصنيف الأزمة

تتعدد الأزمات وتختلف أنواعها وفقا لعدة أسس أهمها :

من حيث :



التـكـــرار





العـمـق

أزمات سطحية غير عميقة
هامشية التأثير

أزمات عميقة جوهرية
هيكلية التأثير

الشدة والمعالجة :

أزمة تهدد الكيان

أزمات تؤدي إلى احتمال التدهور

أزمات تحت السيطرة

أزمات لدينا الوقت المتاح لمعالجتها

أزمات لدينا بدائل مختلفة لحلها

الموضوع / محور التركيز

مادية ،، معنوية،، مادية ومعنوية .

المستــوى

دولى.. إقليمى ... محلى ... مجموعات ... أفراد .

الشـمـول

عـــامـــة

جـــــزئيـــــة

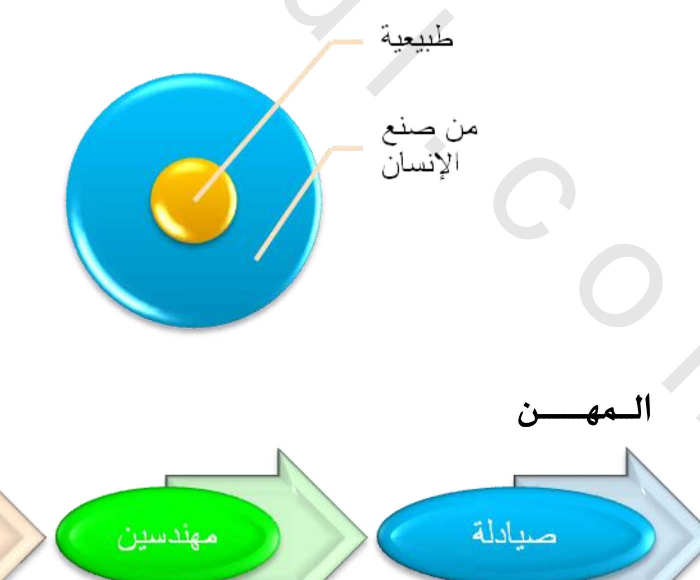
التركيب والهيكلية:

معقدة ... بسيطة .

المدة:



السبب / المسبب:

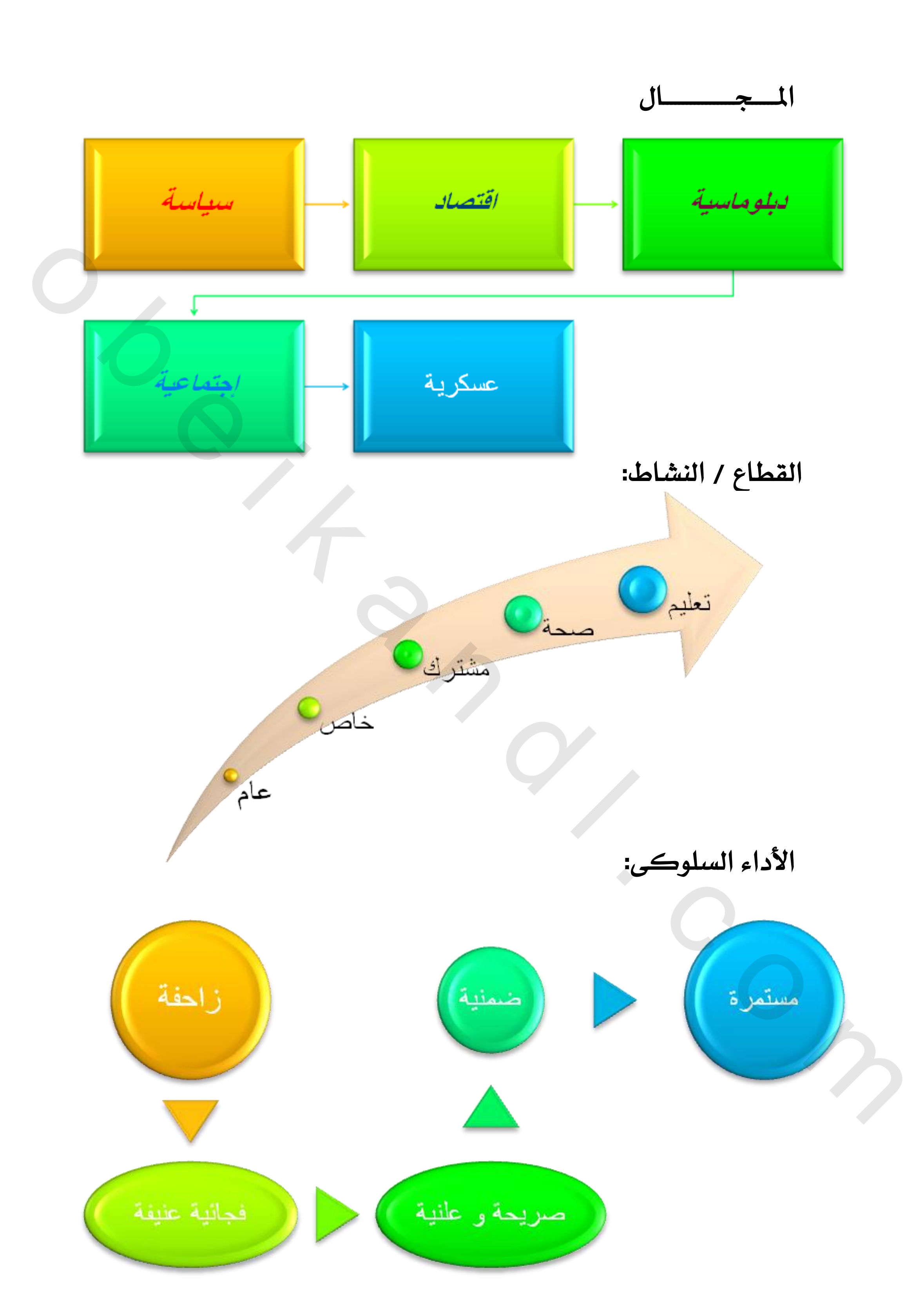


الــمهـــــن

صيادلة

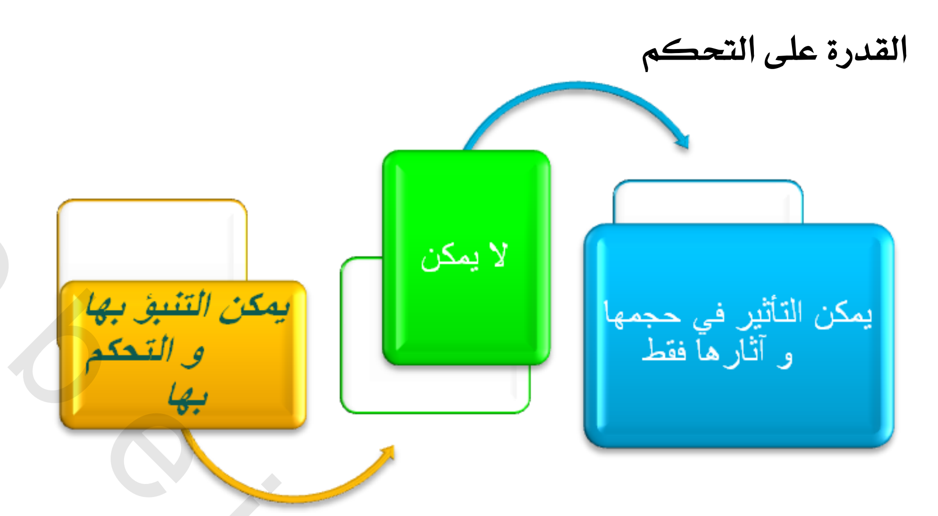
مهندسين

مدرسون



المجـــــــال
دبلوماسية
اقتصاد
سياسة
إجتماعية
عسكرية
القطاع / النشاط:
تعليم
صحة
مشترك
خاص
عام
الأداء السلوكى:
مستمرة
ضمنية
زاحفة
صريحة و علنية
فجائية عنيفة

القدرة على التحكم



أنواع الأزمات :

أنواع الأزمة يمكن أن تصنف إلى عدة أشكال وهي :

1 . أزمة شخصية أو جماعية ذات طابع معنوي تمس الجانب الإنسانى أو الاجتماعي مثل الطلاق، المرض الشديد ، الطرد من العمل، وفاة أحد الوالدين، إلى غير ذلك من المشكلات والأزمات الشخصية .

2 . أزمة اجتماعية تهز المجتمع بأسر مثل الزلزال، الفيضانات البراكين الحرب وفاة زعيم الأمة .

3 . أزمة اقتصادية يغلب عليها الطابع المادي المؤثر في اقتصاد الأشخاص أو المجتمع أو الدولة كضرب العملة وتدهورها ، الإفلاس، تكدس المنتجات وعدم القدرة على تصريفها .

4 . أزمة دولية وتمس المجتمع الدولى مثل التلوث البيئى الحروبِ الكبيرة بين الأكثر من دولة والتسرب الإشعاعي .

5 . أزمة إدارية وهى التى تتعلق بالمنظمة كاحتراق ملفات المنظمة أو إضراب الموظفين عن العمل، نقص المواد الخام، العجز المالى، الخلافات الحادة بين الإدارة العليا .

ويمكن تصنيف الأزمات كذلك إلى :

1 . حسب نوع ومضمون الأزمة: فهناك أزمة تقع في المجال الاقتصادي او السياسي إلخ، ووفق هذا المعيار قد تظهر أزمة بيئية، او أزمة سياسية، او أزمة اجتماعية، او أزمة إعلامية، او أزمة اقتصادية، وفي داخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية، وهكذا .

2 . حسب النطاق الجغرافي للأزمة: إن استخدام معيار جغرافي يؤدي إلى ما يعرف: بالأزمات المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق، كما يحدث في بعض المدن أو المحافظات البعيدة كانهيار جسر أو حادث قطار.

ثم هناك أزمات قومية عامة تؤثر في المجتمع ككل كالتلوث البيئي أو وجود تهديد عسكري من عدو خارجي .

3 . حسب حجم الأزمة: يشيع معيار الحجم أو الضخامة في تصنيف الأزمات فهناك :

- أزمة صغيرة أو محدودة تقع داخل احدى منظمات أو مؤسسات المجتمع .
- أزمة متوسطة .
- أزمة كبيرة.

ويعتمد معيار الحجم أو الضخامة على معايير مادية كالخسائر والأضرار الناجمة عن أزمة المرور أو تعطل في توليد الطاقة الكهربائية .

4 . حسب المدى الزمني لظهور وتأثير الأزمة: يعتمد هذا المعيار على عمر الأزمة، في هذا الإطار هناك نوعان من الأزمات :

- الأزمة الانفجارية السريعة .

- الأزمة البطيئة الطويلة .

5 - حسب طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة: تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة أو المجتمع، وبالتالي يمكن تصنيف الأزمات استناداً إلى نوعية ومضمون التهديد، فهناك تهديدات خارجية موجه ضد المعلومات، ومجموعة متعلقة بالأعطال والفشل، وتهديد خارجي موجه ضد اقتصاد المنظمة، والخسائر الفادحة، وتهديدات نفسية، والأمراض المهنية.

المراحل السابقة لأى أزمة :

1 . مرحلة بؤرة الأزمة: حيث الضغوط المتتالية والمتتابعة التى تحدث نوعا من الاختلال والاضطراب فى التوازن بشكل عام .

2 . مرحلة المناخ الموالى للأزمة :حيث اللامبالاة ، اليأس والإحباط ، الفساد، تعارض المصالح ،توافر الجهل والجهلاء .

3 . مرحلة استخدام التنظيمات غير الرسمية: وهى ذات قوة فعلية حيث تكون آمنة معزولة عن ولى الأمر تكتسب كل يوم مؤيدين جدد خاصة إذا ما تم عزل متخذ القرار عما يجرى داخل المؤسسة وكان بابه مغلق أمام الجميع .

4 . مرحلة الاستهانة والاستخفاف ببوادر الأزمة .

5 . مرحلة الصراع والتوتر والقلق .

6 . مرحلة اندلاع الشرارة .

7 . مرحلة الانفجار حيث :

- عدم التوازن وضع طبيعى .
- التخبط والعشوائية اصل من الأصول .

- تنهار المعنويات .
- فقدان القدرة على مواجهة الأزمة ووقف تداعياتها .

مراحل الأزمة :

مرحلة ميلاد الأزمة :

فى هذه المرحلة تبدأ الأزمة فى الظهور لأول مرة فى شكل شيء مبهم، إحساس غامض بوجود ما يلوح فى الأفق – وهذا الإحساس ينذر بخطر غير محدد المعالم أو المدى الذى سيصل إليه وذلك لا شك راجع إلى عدم توافر بيانات ومعلومات عن الأزمة واتساع نطاق المجهول الذى يسير فيه الفرد .

فإذا كان متخذ القرار لديه الخبرة والقدرة على استيعاب هذه المرحلة من مراحل الأزمة استطاع القضاء عليها فى مهدها وإلا تقدمت الأزمة إلى المرحلة التالية .

ويمكن القضاء على الأزمة فى مولدها بتجميدها والقضاء عليها دون تحقيق أية خسارة أو صدام بين أطراف مختلفة ,وكذلك بإيجاد محور اهتمام جديد يغطى على الاهتمام بالأزمة ويحولها إلى شئ ثانوى لا قيمة له، وكذلك يمكن القضاء عليها بإمتصاص قوة الدفع المحركة لها وتشتيت جهودها .

المرحلة الثانية: مرحلة نمو واتساع الأزمة:

لم يستطع متخذ القرار أن يقضى على الأزمة فى مهدها فنمت ودخلت فى مرحلة نمو واتساع حيث تمت تغذيتها عن طريق :

- مغذٍ داخلى للأزمة تستمد منه قوتها منذ نشأتها (ولم يتم القضاء عليه).

- مغذٍ خارجى تفاعل معها وبها ليضيف إلى الأزمة قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والاتساع .

ولن يمكن هنا إنكار الأزمة أو تجاهلها نظراً لدخول أطراف جديدة فى صراع الأزمة لأن الخطر طال هذه الأطراف ووصل إليها وبالتالى لزم التنبيه بالأزمة ووجودها وتبدأ المطالبة بالتدخل قبل أن تستفحل وتصل إلى المرحلة التالية .

ويمكن القضاء على الأزمة فى مرحلتها تلك بعدم السماح بتطورها أكثر من ذلك وإيقاف نموها عند المستوى الذى وصلت إليه بتحييد وعزل المغذيات الخارجية التى تدعم الأزمة إما عن طريق استقطابها أو بث التعارض بين المصالح وبين استفحال نمو وتطور الأزمة .

المرحلة الثالثة : مرحلة قمة نضج الأزمة

الوصول إلى هذه المرحلة نادر جداً فى حياة الأزمات ولكن طالما كان هناك استخفاف وإستبداد وجهل وكبر تصل الأزمة إلى مرحلة النضج وتصبح ذات قوة تدميرية عالية وتصل إلى أقصى قوتها وعنفها ويستحيل السيطرة عليها بعد ذلك ولا مفر من الصدام معها وتبدأ سلسلة من نزيف الخسارة المتتالى حتى تتحسر الأزمة وتنتهى .

ولكن.. هناك أمل بسيط أن يتم القضاء على الأزمة عن طريق تحويل اتجاه الأزمة بكل قسوتها نحو كبش فداء يتحمل كل التبعات السابقة وليحمله إعصار الأزمة حيث المقر النهائى له إما خارج المؤسسة أو الوفاة أو الاغتيال حيث القضاء على كل الأحلام والطموحات إلى حيث لا رجعة لها مرة أخرى .

المرحلة الرابعة: مرحلة انحسار وتقلص الأزمة

وصلت الأزمة إلى مرحلة ليست نهائية حيث نضجت واتسعت بعد الإعصار الهائج فى كل مكان فى المرحلة السابقة واصطدمت بالعديد من الصخور فحدث لها نوع من التفتيت والانكسار فبدأت تتقلص وتنحسر ولكنها لم تنته بعد، حيث مازالت كالأمواج الضعيفة ممكن أن تعلوا حدتها فى أى زمان طالما كانت هناك مصادر تغذيها وتستمد منها قوتها إذا لم تتحقق ما كانت تصبو إليه .

ولن تنتهى هذه الأمواج ولن تستقر إلا إذا انتهت الأزمة ودخلت فى مرحلتها التالية والأخيرة. فإذا ظلت على حالة عدم الاستقرار تلك ظلت توجه المزيد من الضربات للكيان الموجود. حقيقة هى ضربات ليست عنيفة أو كالموج الهائج ولكنها تعطى حالة عدم الاستقرار أو التوازن ولن تنتهى إلا إذا اختفى هذا الكيان فهو لن يقوى على الصمود أمام هذه التوابع المتلاحقة .

المرحلة الخامسة: مرحلة اختفاء الأزمة

وصلنا إلى المرحلة الأخيرة من دورة حياة الأزمة حيث تفقد الأزمة هنا كل مظاهر قوى الدفع المولدة لها وتبدأ فى التلاشى وينتهى الاهتمام بها ويختفى الحديث عنها إلا كتاريخ سبق أن حدث ولكن انحسر وانتهى .

مراحل إدارة الأزمة :

تمر أى أزمة بخمسة مراحل رئيسية وإذا فشل مدير الأزمة فى إدارة مرحلة من هذه المراحل فإن الأزمة تتفاقم أحداثها وتتزايد بصورة سريعة جداً ومتشعبة ,وهذه المراحل هى :

المرحلة الأولى :

أكتشاف إشارات الإنذار المبكر

ترسل الأزمة قبل حدوثها وبوقت طويل إشارات تحذيرية مبكرة ومتتالية وما لم يوجد الاهتمام الكافى بهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة .

ويمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل تدهوره، وتحوله إلى أزمة تمثل مصدراً للخطر على المنظمة .

ومن أمثلة الإنذار المبكر الممكن أن تتعرض لها المنظمات والمؤسسات المختلفة :

1 . إشارات الإنذار الخارجية: سواء التغيرات السياسية والتشريعية أو الاجتماعية والثقافية أو الاقتصادية والإدارية

2 . إشارات الإنذار الداخلية: مثل المؤشرات المالية أو بيعية تسويقية أو مؤشرات إدارية .

ونظرا لأهمية نظام الإنذار فان هناك إجراءات لقياس فاعلية نظم الإنذار المبكر وتقييم أدائها بشكل دوري .

المرحلة الثانية :

الاستعداد والوقاية:

ليس هناك طريقة لمنع كل الأزمات، ولكن النظام الوقائى يمكن أن يمنع امتداد أو انتشار الأزمة لباقى أجزاء المنظمة، كما أن تصميم الخطط

ووضع السيناريوهات وتحديد دور كل فرد وقت الأزمة يزيد من كفاءة مواجهة الأزمة

المرحلة الثالثة :

احتواء الأضرارا أو الحد منها :

فى هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها ,وتهدف هذه المرحلة فى المقام الأول إلى تقليل الخسائر لأقصى حد ممكن حيث يتم عزل الأزمة لمنعها من الانتشار فى باقى أجزاء المؤسسة أو المنظمة .

المرحلة الرابعة :

استعادة النشاط

يجب أن يتوافر للمؤسسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، وهذه المرحلة تمثل عملية ترميم ما حدث .

وهناك ثلاثة اعتبارات أساسية لتحقيق الكفاءة والفاعلية فى عملية إعادة التوازن :

أولاً : الرغبة والحرص على إعادة التوازن .

ثانياً : المعرفة بما ينبغى تحقيقه فى مرحلة إعادة التوازن .

ثالثاً : القدرة على إنجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن .

المرحلة الخامسة :

التعليم:

وهى تنصب على استرجاع ودراسة وتحليل الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة منها سواء من تجربة المؤسسة أو من تجارب المؤسسات الأخرى وكيفية تحسين القدرات المستقبلية .

عوامل نجاح إدارة الأزمات:

1 . إدراك أهمية الوقت:

إن عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها اذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة .

2 . إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات.

و الخاصة بكافة أنشطة المنظمة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف للأطراف المختلفة من كل أزمة او خطر محتمل .

والمؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، والإشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات، من هنا فأن وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيراً في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها .

3 . توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة.

والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار .

4 . الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات :

إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات، وقد سبقت الإشارة إلى عملية تدريب فريق إدارة الأزمات، لكن عملية التدريب قد تشمل في بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة كل الأفراد المنتمين لهذه المنظمة، وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى وجود علاقة طردية بين استعداد المنظمة لمواجهة الكوارث وثلاثة متغيرات تنظيمية هي حجم المنظمة، والخبرة السابقة للمنظمة بالكوارث، والمستوى التنظيمي لمديري المنظمة .

5 . -القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة:

مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، وبالتالي شحذ واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة، وتجدر الإشارة إلى أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تلعب دوراً كبيراً في توحيد فئات المجتمع وبلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي .

6 . نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية:

لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة أزمات وكوارث عديدة أن اتصالات الأزمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي، وبقدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وشحذ طاقات أفراد المنظمة، ومواجهة الشائعات، وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة، علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده .

ومن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الأزمة وتجديدها أول بأول، وكذلك تكليف أحد أفراد فريق إدارة الأزمة بإدارة عمليات الاتصال الداخلي والخارجي وإعداد الرسائل الاتصالية أو الإعلامية المناسبة التي يمكن من خلالها مخاطبة جماهير المنظمة .

وسواء اعتمدت خطط وعمليات الاتصال على وسائل اتصال مباشر أو وسائل اتصال جماهيري فمن الضروري في الحالتين تحديد الجماهير المستهدفة.

❖❖❖



ختامًا:

فإن الفن الصعب هو ما تفعله عندما يحدث ما لا تتوقعه كيف تواجه المواقف والأحداث التي لم تخطط لها؟ إن جيري سيكيتش لخص أهمية تخطيط إدارة الأزمات في كتابه (كافة المخاطر) حين كتب "لا تختبر أي إدارة اختباراً جيداً إلا في مواقف الأزمات". أيضًا يُعتبر الإنسان أهم مورد في المنظمات لذا نرى أنه لا يوجد بديل لوجود أشخاص أكفاء لديهم خبرات عالية يمكنهم التصرف بسرعة وجدارة لإيجاد حلول جذرية لحل المشاكل الناتجة عن الأزمات. يجب على المدير التوجّه مباشرةً إلى العاملين في المنظمة وتقديم خطة الأزمات لهم طالباً دعم كل فرد منهم وعليه أن يدرب العاملين معه لاختبار واقعية الحلول الموضوعة، بحيث يتعود العاملون بمرور الوقت على التعامل مع الأزمات باعتبارها أحد مواقف العمل العادية ولا يركزون على الأزمة ذاتها مثل التجربة الماليزية واليابانية السابق ذكرها. إن أزمة إداراتنا هو عدم تبني إدارة الأزمات وتفعيلها كأحد الحلول الجذرية والمهمة للمنظمة في العالم العربي والإسلامي إلا في ما ندر. أيضًا عدم تأصيل العلمية المنهجية قبل وأثناء التعامل مع الأزمات. تقول منى شريف هناك نوعان من المنظمات منظمات مستهدفة للأزمات CRISIS PRONE وأخرى مستعدة لمواجهة الأزمات CRISIS PREPARED. جملة القول من خلال ما تقدم يتضح لنا النوعان في المنظمات ورب سائل يسأل هل منظماتنا في حال الاستعداد أم الاستهداف لكن المتابع يجيب أن أي استعراض للأزمات المتكررة والمتعددة في واقعنا يبين لنا أنها في حال الاستهداف إلى أجل غير معلوم.



قائمة المراجع

بالإضافة إلى كتب يمكن الاطلاع عليها

- 100 طريقة لتحفيز نفسك
- 100 فكرة للحصول على السعادة الحقيقية/ د.صلاح الراشد/مركز الراشد
- 100سر بسيط من اسرار السعداء .. ديفيد بيفن
- 20 قاعدة في استثمار الاخطاء
- 25 قصة نجاح
- 250 مهارة ذهنية – روبير هوفمان –
- 365 طريقة للنجاح /أنتوني روبنز - مترجم - الدار الدولية للاستثمارات الثقافية / مكتبة جرير -العبيكان
- http://www.ebf.org.eg
- www.ngoce.org
- الأب الغني والأب الفقير لروبرت تي.كيوساكي ، كاملا
- الابتزاز العاطفي / سوزان فورو ارد
- أبو شيخة، نادر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر، والتوزيع، عمان، ط1.
- احمد، علي العبيد، " التنظيم والأساليب أم التطوير التنظيمي "، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 39، 1983.
- إدارة الأولويات الأهم أولا / د.ستيفن كوفي / مكتبة جرير
- إدارة الغضب ، لجيل لندنفيلد
- إدارة الوقت بين التراث و المعاصرة
- إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟ دوجلاس سميث.
- ادارت الوقت ابراهيم الفقي
- إداريات – مقال منشور في الموقع – باب إدارة وإقتصاد.
- إذا كنت مديرًا ناجحًا كيف تكون أكثر نجاحًا؟ ميشيل أرمسترونج.
- أساليب العصف الذهني حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- استاهل امتياز/ د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- استخدم ذاكرتك
- استراتيجيات الحياة / د فيليب سي .ماكجرو
- استشعر الخوف وقم بالعمل بطريقة ما / سوزان جيفرز
- أستطيع ان افعل اي شيء لو اني اعرف ما هو باربارا شير
- استيفظ وعيش

- أسئلة تصل بك إلى الهدف / أندرو فينالسون / مكتبة جرير
- إصلاح الفوضى فى عملك مايك نلسن كيف تحول الفوضى إلى نجاح
- اضغط الزر وانطلق، روبين سبكيولاند.
- آفاق بلا حدود / د. محمد التكريتي / مكتبة جرير - العبيكان
- افضل سنة في عمرك الآن / جيني اس.ديتزلر \
- إفهم غضبك كى تتغلب عليه
- اكتشف القائد الذي بداخلك / ديل كارنجي
- أنت وقواك الخفية
- أيقظ قواك الخفية (لأنتوني روبينز)
- أيقظ قواك الخفية / أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- ايقظ قواك الخفية انتوني روبنز
- بامكانك قراءة لغة الوجوه
- البرمجة السلبية والإيجابية للذات
- البرمجة اللغوية العصبية و فن الاتصال اللا محدود -د. ابراهيم الفقي
- البرمجة اللغوية العصبية. / للأستاذ الكبير ناصر محمد العبيد
- البرمجة اللغوية العصبيه في 21 يوماً ، لـ هاري ألدر و بيريل هيذر
- البرمجه اللغوية العصبية
- بناء العقل / ريتشارد ليفينتون / مكتبة جرير
- بوصلة الشخصية .. أسلوب جديد لفهم الناس
- تدريب العقل (كيف تنمي قدراتك العقلية) / د. هاري الدير / مترجم / مكتبة الشقري
- التربية الإيجابية من خلال إشباع الحاجات النفسية للطفل -د.مصطفي أبو سعد
- التسامح اعظم علاج على الإطلاق / تقديم / نيل دونالد والش
- التسامح أفضل علاج على الإطلاق / مكتبة جرير
- التســـامح جيرالد ج. جامبولسكي
- تطوير المنظمات، أحمد ماهر.
- تعلم أن تسترخي / سي ووكر / مكتبة العبيكان
- تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات/فتحي عبدالرحمن جروان/إصدار دار الفكر
- التعليم السريع
- التغيير.. أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون.
- تقدم وأبق في المقدمة ديانا بوهر -ترجمة موسى يونس
- تلخيص العادات السبع للناس الأكثر فاعلية
- الثقة بالنفس
- جاذبيتك سر نجاحك، وفيه كثير اشياء مفيده ويعلم فن الكلام والاصغاء والتصرف مع الاخرين من مكتبة العبيكان

- جدد حياتك لـ الغزالي
- جراحة ذاتية لعقلك توم موناهان افتح عقلك من أجل تفكير أكثر إبداعا
- الجواب الكافي لمن سأل عن الدواء الشافي... هو لإبن قيم الجوزية
- حب القراءة 99طريقة لجعل الأطفال يحبون القراءة ترجمه ابراهيم الغمري
- حبات المعرفة / محمد التكريتي
- حتى لا تكون كلاً .. طريقك إلى التفوق والنجاح
- حتي تكون اسعد الناس عائض القرني
- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت(لبنان) دار النهضة العربية 2002
- الحقيقة الخفية لأمراض العصر
- حكايات كفاح
- حلـــــول / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- حمود ، خضير كاظم، " إدارة الجودة الشاملة "، عمان، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
- حياة بلا توتر
- الحياة تخطيط / د.ريك تشنر - د. ريك برينكمان / مكتبة جرير
- حياتك من الفشل إلى النجاح
- خطـــة العاطـــفة ريتشارد تشانج
- خطة العمل من: http://saaid.net
- الخطوات الذكية/سام سوسمان / المؤتمن للنشر/مكتبة جرير - العبيكان
- خوارق اللاشعور أو أسرار الشخصية الناجحة
- د.روبرت إنتوني – الأسرار الكاملة للثقة التامة بالنفس
- د.سعيد بن عبيد بن نمشة، رسالة دكتوراة 2007
- د.عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل 2007 (عمان)
- د.ياسين كاسب الخرشة ادارة مواردبشرية ، دار المسيرة2007 (عمان)
- د.يوسف حجيم الطائي ، إدارة الموارد البشرية نحو مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق 2006(عمان)
- دراسة القوى الداخلية في الذات الخير والشر لعبة الثنوية سلسلة الطريق إلى الحرية / ترجمة ريما علاء الدين
- دع القلق و ابدأ الحياة
- دع القلق و ابدا الحياة ل ديل كارنجي
- دليل إدارة الوقت الشامل جولي مورجنسترن
- الذاكرة السريعة / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الذاكرة من العقل إلى الجزيئات / لاري . آر . سكواير - إيرك آر. كاندل
- الذكاء وقوة الإرادة

- الرجال من المريخ و النساء من الزهرة للدكتور جون جراي / مكتبة جرير
- الرجال من المريخ والنساء من الزهره
- سبيلك إلى الشهرة والنجاح
- ستيفن كوفي – إدارة الأولويات
- سحر العقل ، مارتا هيات
- السر
- السلسلة السيكلوجية عرض وتلخيص : مجموعة من المختصين سلسلة من 12 جزء تقريبا ..
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، عمان(الأردن) دار مجدلاوي 2004
- الشخصية المبدعة
- الشخصية المؤثرة
- شروق / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الشفاء الذاتي / أندرو ويل / مكتبة جرير
- صائد الأفكار مارش فيشر كيف تصل إلى أعظم الأفكار، والأسرار الإبداعية في مجال العمل
- صناعة النجاح .. د. طارق سويدان
- ضاعف قدراتك على القراءة
- الطاقة البشرية والطريق الي القمة
- طاقتك الكامنة
- طاقتك الكامنة لسمير شيخاني
- طريقك الى قلوب الآخرين. .علا محجووب
- العادات السبع ستيفن كوفي
- العادات السبع لأكثر الناس فعالية
- العادات السبع للناس ذوي الفعالية الفائقة/د.ستيفن كوفي/مكتبة جرير
- عالم الأرواح العجيب /السيد حسن الأبطحي
- العصامين الصغار
- علامتك الشخصية ديفيد ماكنالي وكارل سبيك
- علم الطاقات التسع إعداد د/يوسف البدر
- علم الفراسة والتشخيص / ليوسف البدر
- علم النفس في حياتنا اليومية سمير شيخاني
- عيوب الشخصية يوسف الأقصري - دار اللطائف
- فقه الإدارة – الإمام الشيرازي الراحل (ر).
- فكر تصبح غنياُ
- فكر تصبح غنيا / فيليكس جاكبسون / مركز التعريب و البرمجة / مكتبة العبيكان - جرير

- فلتضع لبنات مستقبلك براين ترايسي كيف تفهم المبادئ الإثني عشرة الحساسة حيال تحقيق نجاح بلا حدود
- فن الإختلاط بالناس جين مارتينت
- فن الالقاء لطارق السويدان
- فن التعامل مع الناس
- فن الحرب
- فوربس الشرق الأوسط
- الفوز بالسعادة
- قبعات التفكير الست
- قدرات غير محدودة /أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- القراءة الذكية – د.ساجد العبدلي
- القراءة السريعة
- القرار طريقك إلى المثالية
- القوانين الطبيعية العشرة لإدارة الوقت والتعامل مع الحياة بنجاح هيرام و. سميث
- قوة التحكم في الذات
- قوة التحكم في الذات لإبراهيم الفقي
- قوة التحكم في الذات/ د إبرهيم الفقي
- قوة التركيز/ جاك كانفيلد /مارك فيكتوهانس /لس هوت/مترجم ايضا ضمن إصدارات مكتبة جرير
- قوة الحب و التسامح
- القوة الخفية / د. محمد التكريتي / دار المعارج
- قوة الكلمة / دورثي لدز - تعريب دكتور عبدالرحمن توفيق / سلسلة إصدارات بميك / مكتبة جرير - العبيكان
- قوة عقلك الباطن
- قوة عقلك الباطن/ د جوزيف ميرفي/مترجم من ضمن إصدارات مكتبة جرير .
- قوة عقلك الباطن، لـ د. جوزيف ميرفي
- كتاب شوربة دجاج للحياة لـ جاك كانفيلد& مارك هانسن
- كتاب كيف تخطط لحياتك)/للدكتور صلاح الراشد، الكتاب يباع في فروع مركز الراشد البارادايم و التنمية البشرية / ناصر العبيد
- كتاب نداءات الاستيقاظ.. .. لـ جوان لوندن هو عباره عن دفعة مشجعة للنهوض بعد الفشل..
- كن ايجابيا تفاعل مع الحياة
- كيف أصبحوا عظماء
- كيف تتخلص من القلق وتبدا حياتك - ديل كارينجي
- كيف تتخلص من المجهود البدني

- كيف تتقن فن البيع
- كيف تجتاز المقابلات الشخصية
- كيف تجذب الناس كالمغناطيس – ليل لاوندس
- كيف تجعل الناس تحبك في 90 ثانية أو أقل/ نيكولاس بوثمان - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- كيف تحدد أهدافك؟
- كيف تحصل على ما تريد و تحب ما لديك للدكتور جون جراي /مكتبة جرير
- كيف تحفز الاخرين
- كيف تحقق النجاح والشخصية الجذابة
- كيف تختار الأصدقاء وتؤثر في الناس
- كيف تخطط لحياتك ...للدكتور صلاح صالح الراشد
- كيف تخطط لحياتك كاملا
- كيف تخطط لحياتك ملخص
- كيف تدرس وتتفوق ؟ طلعت همام
- كيف تشجع نفسك علي خسارة الوزن
- كيف تصبح عبقريا اختبارات
- كيف تصبح نجما اجتماعيا_ د . ابراهيم الفقي
- كيف تضاعف ذكاءك ، لسكوت وات
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية / جين ستاين
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية؟ جين ماري ستاين
- كيف تقدم نفسك كمحترف
- كيف تقول لا دون أن تشعر بالذنب / باتي برايتمان -كوني هاتش / مكتبة جرير
- كيف تقوى ذاكرتك
- كيف تكتب افضل التقارير و المراسلات
- كيف تكون قائدا ناجحا ومبدعا ، ديل كارنيجي
- كيف تنجح فى الثانوية العامة
- لا تحـــزن للدكتور عائض القرني
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم / ديوك روبنسون / مكتبة جرير
- لا تهتم بصغائر الامور فكل الامور صغائر"
- ليليان جلاس – أعرف ما تفكر فيه
- ما وراء العقل احمد محمد عيسوى
- مائة سر بسيط من أسرار السعداء / ديفد نيفن / مكتبة العبيكان
- مائة سر بسيط من اسرار السعداء ديفيد نيفين

- مائه طريقه لتحفيز نفسك، كيف تكون الشخص الذي تريد للكاتب ستيف تشاندلر
- مباديء الإبداع للدكتور طارق السويدان..والدكتور محمد العدلوني...
- مبدأ 80 /20 / ريتشارد كوتش / مكتبة جرير
- المخ المعجزة / جين كاربر
- المدرب الفعّال / حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- المفاتيح العشرة للنجاح / د .إبراهيم الفقي / مكتبة جرير - العبيكان
- المفاتيح العشره للنجاح
- مفاتيح الغضب / سيبل ايفانز
- مفتاح نجاحك في الحياة ..الحديث الجذاب دنيا زكريا الفقي
- مقال لأحمد بن عبد المحسن العساف في: http://saaid.net
- مقولات فى النجاح .. مقولة لكل يوم فى العام
- من الذي حرك قطعة الجبن الخاصة بي لسبنسر جونسون
- من علم النفس القرآني د.عدنان الشريف
- منهجية التغيير في المنظمات، د. طارق السويدان.
- المؤتمر السنوي الأول... استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، سعيد ياسين عامر.
- النجاح الحقيقى .. كين شيلتون
- نصائح من صديق
- يمكنك ان تفعلها بول حنا

❖❖❖❖❖